
MASTERARBEIT

Dipl.-Wirtschaftsing. (FH)
Monika Langs

**Nachhaltige Unternehmens-
führung –
Wege in Schmalenbachscher
Tradition**

Mittweida, 2016

MASTERARBEIT

Nachhaltige Unternehmens- führung – Wege in Schmalenbachscher Tradition

Autor:
Dipl.-Wirtschaftsing. (FH)

Monika Langs

Studiengang:
Industrial Management (M.Sc.)

Seminargruppe:
ZM14sA1

Matrikel-Nr.:
27218

Prüfer:
Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Einreichung:
Mittweida/Weiz, im Jänner 2016

RESEARCHPAPER

Sustainable corporate governance – ways in tradition of Eugen Schmalchenbach

Dipl.-Wirtschaftsing. (FH)

Monika Langs

course of studies:
Industrial Management (M.Sc.)

seminar group:
ZM 14sA1

examiner:
Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

submission:
Mittweida/Weiz, January 2016

Bibliografische Beschreibung:

Langs, Monika:

Nachhaltige Unternehmensführung - Wege in Schmalenbachscher Tradition - 2016. - 12, 92, 4 S.

Mittweida/Weiz, Hochschule Mittweida, Institut für Technologie- und Wissenstransfer Mittweida (ITWM), Masterarbeit, 2016

Die **weibliche Form ist in dieser Masterarbeit der männlichen Form gleichgestellt**. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde jedoch die männliche Form gewählt.

Referat:

Das Trendwort des 21. Jahrhunderts ist zweifellos der Begriff Nachhaltigkeit. Nachhaltige Unternehmensführung mit den gleichwertigen Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales ist ein Balanceakt, der einen grundlegenden Paradigmenwechsel erfordert, um der Verantwortung in der Gegenwart und in der Zukunft gerecht zu werden.

Die Entwicklung vom homo oeconomicus hin zur nachhaltigen Unternehmensführung, ist nicht nur als steter und logischer Prozess zu sehen, sondern gibt dem „Ehrbaren Kaufmann“, den Eugen Schmalenbach zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts beschrieben hat, in seiner modernen Version, die Chance sein Unternehmen als Gewinner in die Zukunft zu führen.

Inhalt

Inhalt I

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
1 Kapitel Einleitung	1
1.1 Hintergrund	1
1.2 Homo oeconomicus – Quo vadis?	1
1.3 Ziel	2
1.4 Überblick	3
1.4.1 Vorgehen	3
1.4.2 Aufbau der Arbeit	4
1.4.3 Forschungsstand	4
1.4.4 Begriffsdefinition	4
1.4.4.1 Nachhaltigkeit	4
1.4.4.1.1 Das Drei-Säulen-Modell	7
1.4.4.1.2 Herausforderungen der Nachhaltigkeit	10
1.4.4.1.3 Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre	13
1.4.4.1.4 Nachhaltige Unternehmensführung	14
1.4.4.1.5 Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensethik	15
1.4.5 Grenzen der Arbeit	18
1.4.5.1 Nachhaltigkeitsbericht der DAIMLER AG (2014)	18
1.4.5.2 Ausgewählte Artikel der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung ..	18
2 Kapitel Hauptteil	20
2.1 Theoretischer Teil	20
2.1.1 Johann W. Eugen Schmalenbach und nachhaltige Gedanken	20
2.1.1.1 Ressourcenhaushalt und gesellschaftliche Verantwortung	20
2.1.1.2 Soziale und gesellschaftliche Verantwortung	21
2.1.1.3 Paradigmenwechsel	21
2.1.1.4 Soziale Verantwortung	21

2.1.1.5	Stakeholderverantwortung	22
2.1.1.6	Ethische Verantwortung und Ressourcenhaushalt	22
2.1.1.7	Ressourcenhaushalt und soziale Verantwortung.....	22
2.1.1.1	Ressourcenhaushalt	23
2.1.2	Die DAIMLER AG	24
2.1.3	Betriebswirtschaftslehre als interdisziplinäre Sustainability Science	27
2.1.4	Nachhaltigkeit als Chance für DAIMLER	34
2.2	<i>DAIMLER AG in der Praxis</i>	38
2.2.1	Die DAIMLER AG auf den Spuren von Eugen Schmalenbach	38
2.2.1.1	DAIMLER und Nachhaltigkeit. – der gemeinsame Nenner	38
2.2.1.2	Strategie und Management.....	44
2.2.1.3	DAIMLER im Dialog	50
2.2.1.4	DAIMLER mit Verantwortung	63
2.2.1.4.1	Wertorientierung	64
2.2.1.4.2	Produktorientierung	66
2.2.1.4.3	Lieferantenorientierung.....	68
2.2.1.4.4	Gesellschaftliche Orientierung	69
2.2.1.5	Human Resources	72
2.2.1.6	Indikatoren - Kennzahlen - Nachhaltigkeitskennzahl	75
2.2.1.7	Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg.....	76
2.2.1.8	Nachhaltigkeitsratings	80
2.2.1.9	Corporate Social Responsibility (CSR).....	81
2.2.2	Ergebnisse.....	83
2.2.2.1	Produktverantwortung	83
2.2.2.2	Produktionsverantwortung	84
2.2.2.3	Mitarbeiterverantwortung	85
2.2.2.4	Ethische Verantwortung	86
2.2.2.5	Managementverantwortung.....	87
2.2.2.6	Verantwortliche Geschäftspartner	88
2.2.2.7	Gesellschaftliche Verantwortung	89
3	Kapitel Fazit	91
4	Literaturverzeichnis	VIII
	Anlagen	XII
	Anlagen, Teil 1	I
	Anlagen, Teil 2	III

Selbstständigkeitserklärung	V
--	----------

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen der Nachhaltigkeit (p-p-p)	7
Abbildung 2: Prinzipien nachhaltiger Unternehmensführung	14
Abbildung 3: Wechselwirkungen Nachhaltigkeitsmanagement und Entwicklung	17
Abbildung 4: Die „Standuhr“ 1884	24
Abbildung 5: Werbeplakat für den Mercedes Flugmotor (1914).....	25
Abbildung 6: DAIMLER – kurz und bündig	26
Abbildung 7: wesentliche Dogmen und Paradigmen der Ökonomie	27
Abbildung 8: Die Wachstumsfelder der DAIMLER-Strategie	34
Abbildung 8: Corporate Sustainability Board	40
Abbildung 10: Nachhaltigkeitsverständnis – DAIMLER AG	44
Abbildung 11: Entscheidungsprämissen im Unternehmen	46
Abbildung 12: Wesentlichkeitsanalyse- Produktverantwortung.....	55
Abbildung 13: Wesentlichkeitsanalyse- Produktionsverantwortung	56
Abbildung 14: Wesentlichkeitsanalyse- Mitarbeiterverantwortung	57
Abbildung 15: Wesentlichkeitsanalyse- Ethische Verantwortung.....	58
Abbildung 16: Wesentlichkeitsanalyse- Verantwortliche Geschäftspartner.....	59
Abbildung 17: Wesentlichkeitsanalyse- Managementverantwortung	60
Abbildung 18: Wesentlichkeitsanalyse- Gesellschaftliche Verantwortung	61
Abbildung 19: nachhaltige Wege zur Verantwortung	63
Abbildung 20: Werte – DAIMLER AG	64

Abbildungsverzeichnis	V
Abbildung 21: Chronologie – DAIMLER AG Wertbeitrag	65
Abbildung 22: Ganzheitliche Bilanzierung- DAIMLER AG	66
Abbildung 23: Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagements (Lieferkette) – DAIMLER AG	68
Abbildung 24: Gesellschaftliche Verantwortung- Spenden und Sponsoring – DAIMLER AG	70
Abbildung 25: Forschungs- und Entwicklungsleistungen – DAIMLER AG	72
Abbildung 26: Beschäftigte nach Regionen und Geschäftsfeldern – DAIMLER AG	73
Abbildung 26: Leitsätze „Ehrbarer Kaufmann“	77
Abbildung 28: branchenspezifischer Einfluss von Nachhaltigkeit (Kundenbeurteilung)....	78
Abbildung 29: Wechselwirkungen der modernen Gesellschaft	81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionsziele	9
Tabelle 2: Verantwortungsdimensionen DAIMLER AG.....	12
Tabelle 3: Grundsätze der Nachhaltigen Betriebswirtschaftslehre.....	13
Tabelle 4: Aufstellung der relevanten Publikationen von E. Schmalenbach.....	19
Tabelle 5: Das ökonomische Prinzip	29
Tabelle 6: Beitrag zur nachhaltigen Betriebswirtschaftslehre	31
Tabelle 7: Chronologie der Problemfelder in der BWL	32
Tabelle 8: nachhaltig orientierte Konzepte der betriebswirtschaftlichen Forschung	33
Tabelle 9: Quantifizierung der Chancen - DAIMLER AG 2014	35
Tabelle 10: Risiken - DAIMLER AG 2014.....	36
Tabelle 11: ausgewählte nachhaltige Meilensteine - DAIMLER 2014.....	37
Tabelle 12: DAIMLER AG Konzernstruktur 2014.....	39
Tabelle 13: nachhaltige Zwischenerfolge mittels CSBs	41
Tabelle 14: Die 50 nachhaltigsten Unternehmen Deutschland - Kundensicht.....	43
Tabelle 15: Anstrengungen der Substanzerhaltung.....	47
Tabelle 16: Nachhaltigkeit und Strategie - DAIMLER AG	48
Tabelle 17: Nachhaltigkeit - grundsätzlich bei DAIMLER AG	50
Tabelle 18: Stakeholder - DAIMLER AG	51
Tabelle 19: Dialogformate DAIMLER AG	53
Tabelle 20: Schwerpunkte Produktverantwortung - DAIMLER AG	67

Tabelle 21: Schwerpunkte Lieferantenverantwortung - DAIMLER AG	69
Tabelle 22: Schwerpunkte Gesellschaftliche Verantwortung - DAIMLER AG.....	71
Tabelle 23: Schwerpunkte Mitarbeiter - DAIMLER AG	74
Tabelle 24: Leistungsindikatoren - DAIMLER AG	76
Tabelle 25: Produktverantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG.....	83
Tabelle 26: Produktionsverantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG	84
Tabelle 27: Mitarbeiterverantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG	85
Tabelle 28: Ethische Verantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG.....	86
Tabelle 29: Managementverantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG	87
Tabelle 30: verantwortliche Geschäftspartner - Schmalenbach und DAIMLER AG.....	88
Tabelle 31: Gesellschaftliche Verantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG.....	89
Tabelle 32: Der Nachweis - Zusammenfassung	90

1 Kapitel Einleitung

„Für die Fachwissenschaft kommt es darauf an, daß die dem Kaufmann obliegende Arbeit auch nach dem Grundsatz des wirtschaftlichen Optimums im Sinne der Gesamtheit geschieht. Hierzu, nur hierzu hat sie durch wissenschaftliche Arbeit beizusteuern.“¹

1.1 Hintergrund

In seiner Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF) hat Eugen Schmalenbach neben der redaktionellen Arbeit auch seine Forschungsergebnisse publiziert und immer wieder das Bild des „ehrbaren Kaufmanns“ gezeichnet.






1.2 Homo oeconomicus – Quo vadis?

Eugen Schmalenbach postuliert in seinen veröffentlichten Artikeln die Betriebswirtschaftslehre nicht als philosophische Wissenschaft, sondern als eine Form der angewandten Forschung. Er definiert die wirtschaftliche Leistungserstellung der Unternehmen als den Beitrag zur gemeinwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit. Ist seine Methode, Beispiele und Wahrnehmungen aus der unternehmerischen Praxis theoretisch zu beleuchten und durch Abstraktion ins Allgemeine zu bringen, eine Methode mit der Erkenntnis von Dauer gewonnen werden kann und von aktueller Wichtigkeit ist? Ist die Erfahrung aus der Praxis in allgemeine Anwendbarkeit umgesetzt, ein gangbarer Weg, der bei der Lösung aktueller Herausforderungen und Probleme beschritten werden sollte?

Mit der Ausdifferenzierung der Wirtschaftswissenschaft als eigene Disziplin, die sich am Vorbild der Natur- und technischen Wissenschaften orientierte, erfolgt in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts die Konzentration auf das Modell des **homo oeconomicus**, der sein Handeln am eigenen Nutzen unter Kostenabwägung festmacht.

In der ökonomischen Diskussion, in der Stellenwert des Gewinnprinzips als Unterscheidungsmerkmal eingeführt wird, sind unterschiedlichste Positionen auszumachen.

¹ (Schmalenbach, Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, 1919, S. 3)

-  Die unternehmerische Aufgabe besteht – im Rahmen der Legalität – maximale Gewinne zu erwirtschaften. Es besteht kein moralisch-ethischer Anspruch an Unternehmen.
-  Unternehmerische Klugheit gebietet die Berücksichtigung ethisch-moralischer Anforderungen.
-  Die Gesetze des Marktes bestimmen das Wahrnehmen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen. Nur wer Gewinn und Erfolg erzielt, soll ethisch-moralische Ansprüche erfüllen können.
-  Ohne rechtlichen Zwang ist in Einzelfällen die Erfüllung von ethisch-moralischen Anforderungen mit Gewinnverzicht akzeptabel.
-  Das Gewinnprinzip wird den ethisch-moralischen Ansprüchen unterstellt. Gewinneinbußen werden hingenommen um Konflikte auf moralisch-ethischer Ebene zu bewältigen.²

Die Entwicklung vom homo oeconomicus hin zur nachhaltigen Unternehmensführung, ist nicht nur als steter und logischer Prozess zu sehen, sondern stellt ein überlebenswichtiges Handeln dar, das einen grundlegenden Paradigmenwechsel erfordert um der Verantwortung in der Gegenwart und in der Zukunft gerecht zu werden.

1.3 Ziel

Es wird überprüft, ob Eugen Schmalenbach, als Begründer der modernen Betriebswirtschaftslehre, die wesentlichen Aspekte des aktuell verwendeten Nachhaltigkeitsbegriffes schon vor 1987 (Brundlandt-Bericht) erkannte. Die Zielsetzung besteht in der Untersuchung, ob der Kaufmann von heute mit dem „Ehrbaren Kaufmanns“ von Schmalenbach entscheidende Gemeinsamkeiten aufweisen sollte.

Mit dieser Arbeit sollen daher Belege gefunden werden, die beweisen, dass Schmalenbach der als Autor, Wissenschaftler, Gelehrter, Berater, Lehrer und Erfinder bekannt ist, mit seinem zukunftsorientierten Blick im Bereich der Unternehmensführung schon Ansichten über

² Vgl. (Hentze & Thies, Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, 2012, S. 54ff)

Nachhaltigkeit entwickelt und publiziert hat, obwohl er in seinen Schriften den Begriff der Nachhaltigkeit nicht explizit verwendet.

Schmalenbach stellt fest, dass das privatwirtschaftliche Unternehmen Gewinne zur Existenzsicherung erzielen muss, aber sieht den Weg der Betriebswirtschaftslehre in der gemeinwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit.

Er beurteilt die betriebswirtschaftliche Forschung nicht unter dem Gesichtspunkt, ob „ein Fabrikant viel oder wenig verdient“, sondern formuliert die Anforderung „daß nicht durch unwirtschaftliche Arbeit Güter verschwendet werden“.³

Damit plädiert Schmalenbach klar für den Beitrag der Unternehmen zum Gemeinwohl und seine Publikationen, verfasst in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts, erscheinen aktueller als vermutet. Es stellt sich die Frage, ob das die ökonomische Grundforderung „Das Gewinnprinzip“ nicht als wirtschaftliche Grundnorm ad acta gelegt werden muss und der Legitimität und Verantwortlichkeit allen Betroffenen gegenüber unterstellt werden muss oder ob nicht eine Verbreiterung und Ausweitung der Zieldimension mit den Aspekten Ökologie und Soziales angestrebt werden muss.

1.4 Überblick

Die komparative Methode erlaubt Ähnlichkeiten und Unterschiede aufzuzeigen. Diese Form der qualitativen Untersuchung ermöglicht dennoch repräsentative Aussagen in der Beurteilung der Schmalenbachschen Stellungnahmen.

1.4.1 Vorgehen

Untersucht wird der Nachhaltigkeitsbericht der DAIMLER AG, der mit entsprechenden Inhalten der ausgewählten Artikel in der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF), verglichen werden.

Der Nachhaltigkeitsbericht der DAIMLER AG des Jahres 2014 wird hinsichtlich seiner Fakten ausgewertet. Diesen Aussagen werden dann entsprechenden Passagen der publizierten Beiträge in der ZfhF, die sich inhaltlich mit der Thematik Nachhaltigkeit im Bereich der Unternehmensführung befassen, gegenübergestellt. Die so erzielten Ergebnisse werden interpretiert und auf die Fragestellung hin eingeordnet.

³ (Schmalenbach, Selbstkostenrechnung I (Fortsetzung), 1919, S. 258)

1.4.2 Aufbau der Arbeit

- Grundsätzliche Beschreibung der Entwicklung der Nachhaltigkeit.
- Auseinandersetzung mit dem Nachhaltigkeitsbericht der DAIMLER AG (2014).
- Abgleich mit den Artikeln aus der ZfHf.
- Ergebnisdarstellung
- Bewertung der Ergebnisse
- Weiterführende Maßnahmen (Fazit)

1.4.3 Forschungsstand

Es konnte im Rahmen der Literaturrecherche zu dieser Fragestellung im deutschsprachigen Raum eine geringe Anzahl an veröffentlichten Arbeiten gefunden werden, die sich explizit auf Publikationen von Eugen Schmalenbach beziehen.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle eine Publikation des Arbeitskreises Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., in der unternehmerische Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung in Form eines Leitfadens auf Basis des Schmalenbachschen Gedankengutes entwickelt werden.

Es kann daher auf einige vorhandene Forschungsergebnisse im Bereich der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zurückgegriffen werden. Die Relevanz des speziellen Untersuchungsfeldes ist dennoch gegeben, da der untersuchte Bereich eine weitere Facette von Eugen Schmalenbach beschreibt und seine nachhaltige Wirkung in der modernen Betriebswirtschaft belegt, wobei sein Ansatz der Entwicklung betriebswirtschaftlicher Theorien mit wesentlicher Orientierung an der Praxis nicht von der Hand zu weisen ist.

1.4.4 Begriffsdefinition

Das Trendwort des 21. Jahrhunderts ist zweifellos der magische Begriff Nachhaltigkeit. Versehen mit dem Attribut der Nachhaltigkeit erscheinen öffentliche Aussagen, publizierte Kommentare, politische Handlungen oder wirtschaftliche Entscheidungen als richtig und zwingend notwendig. Die inflationäre Verwendung des Begriffes und die Vielzahl an unterschiedlichen Interessensgruppen gehen einher mit der zunehmenden Unklarheit der Bedeutung. Vor dem Hintergrund der herrschenden Begriffsvielfalt stellt sich die Frage, was ist die grundsätzliche Bedeutung von Nachhaltigkeit.

1.4.4.1 *Nachhaltigkeit*

Sustainability – das englische Pendant – des deutschen Nachhaltigkeitsbegriffes kann in digitalen Suchmaschinen mehr als 100 Millionen Treffer landen. Es leitet sich aus dem lateinischen Verb *sustinere* ab, das in seiner aktiven Form mit zurückhalten, aufrechterhalten

oder bewahren übersetzt werden kann. Das Zeitwort **nachhalten** wird in der Betriebswirtschaftslehre als die fortführende Wirkung innerhalb strategischer Prozessentwicklungen interpretiert.

Die Idee der langfristigen Erhaltung unserer Lebensgrundlagen lässt sich historisch bis zur ägyptischen Landwirtschaft zurückverfolgen, wobei aber die sozialen oder ökologischen Aspekte der Problematik keineswegs beachtet werden.

Zu Beginn des 18. Jahrhunderts formuliert der Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz in Sachsen im Zusammenhang mit der Sylvicultura Oeconomica (1713) - eine Zusammenfassung des durch Kriegswirrnisse verlorengegangene Wissen in der Forstwirtschaft ergänzt mit persönlichen naturwissenschaftlichen und bergbautechnischen Studienergebnissen - das forstliche Verständnis hinsichtlich der Nachhaltigkeit mit den Worten

„... daß es eine continuierliche beständige und nachhaltige Nutzung gebe weiln es eine unentbehrliche Sache ist ohne welche das Land in seinem Esse nicht bleiben mag.“⁴

Die lange Regenerationszeit des Rohstoffs Holz, dem in dieser Zeit vor allem für die Bereiche Berg- und Schmelzwesen, Brau- sowie Baugewerbe hohe Bedeutung zuzumessen ist, lässt ihn erkennen, dass eine gezielte und erhaltende Bewirtschaftung der Wälder die Versorgung für nachfolgende Generationen sichern kann und muss. Wirtschaftswachstum und Wirtschaftskraft sind vollkommen vom nachwachsenden Rohstoff Holz abhängig und daher soll die Ressourcennutzung überlegt und geregelt gehandhabt werden.

Aus dem historischen Grundverständnis heraus, dass der Waldzustand im 18. Jahrhundert der Garant für Wohlstand und Stabilität ist und die steigende Nachfrage - bedingt durch steigende Bevölkerungszahlen – immer wieder Ressourcenengpässe erzeugt, darf diese Begriffsdefinition als eine der prägendsten und wesentlichsten bewertet werden.⁵

Es dauert über 250 Jahre bis im 1987 veröffentlichten Abschlussbericht „Our Common Future“ die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) der Vereinten Nationen eine Definition – die sogenannte Brundtland-Definition - nachhaltige Entwicklung nach über zweijähriger Diskussion definiert wird.

„1. Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

It contains within it two key concepts:

- the concept of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and

⁴ (von Carlowitz, 2013, S. 105f)

⁵ (Sächsische Hans-Carl-von- Carlowitz_Gesellschaft e.V. zur Förderung der Nachhaltigkeit, 2015)

- the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs.

2. Thus the goals of economic and social development must be defined in terms of sustainability in all countries - developed or developing, market-oriented or centrally planned. Interpretations will vary, but must share certain general features and must flow from a consensus on the basic concept of sustainable development and on a broad strategic framework for achieving it.

3. Development involves a progressive transformation of economy and society. A development path that is sustainable in a physical sense could theoretically be pursued even in a rigid social and political setting. But physical sustainability cannot be secured unless development policies pay attention to such considerations as changes in access to resources and in the distribution of costs and benefits. Even the narrow notion of physical sustainability implies a concern for social equity between generations, a concern that must logically be extended to equity within each generation. “⁶

Die Brundtland-Definition der Nachhaltigkeit manifestiert zwei wesentliche Kernaufgaben für die Generationengerechtigkeit. Einerseits fordert sie im Rahmen der **Intragenerationsgerechtigkeit** zeitpunktbezogene gerechte Verteilung von Wohlstand innerhalb der Menschen einer Generation aber auch zwischen den Ländern und Regionen. Andererseits postuliert sie für die **Intergenerationsgerechtigkeit** die Notwendigkeit, dass heutige Generationen nicht auf Kosten der nachfolgenden leben und durch die übermäßige Bedürfnisbefriedigung die Möglichkeiten künftiger Generationen massiv beschränken.

Das Ziel der Entwicklung eines einheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses sowie die Gestaltung eines gemeinsamen Leitbildes für gesellschaftliche, ökonomische und politische Entscheidungen kann 1987 nicht erreicht werden, da durch die Integration von Umweltschutz und Armutsbekämpfung ein so generelles Leitbild geschaffen wird, dass durch die starke Abstraktion konkrete Handlungsweisen schwierig ableitbar sind. Dennoch bietet sich hier erstmals die Gelegenheit einer möglichen integrativen und globalen Strategie, weil die unterschiedlichen Problembereiche und Herausforderungen nicht in sich als geschlossen und voneinander getrennt betrachtet werden, sondern ihre Abhängigkeit und ihre Interaktion als Chance für die Lösungsfindung gesehen werden.

Der Begriff Nachhaltigkeit ist als Verbindungsglied zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu sehen. Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltige Entwicklung ist das integrale Element, das von der Nachsorge zur Vorsorge führt und dabei ökonomische, ökologische sowie soziale Komponenten bündelt.

⁶ (<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>, 2015)

1.4.4.1.1 Das Drei-Säulen-Modell

Die sozialen, ökologischen und ökonomischen Bestandteile des Nachhaltigkeitskonzepts werden in einer Einheit als das Drei-Säulen-Modell zusammengefasst. Dabei sind die drei Dimensionen gleich gewichtet und alle drei Dimensionsziele müssen langfristig erreicht werden.

Ein wesentlicher Faktor in der Entwicklung dieses Modells im deutschsprachigen Raum kommt dem Verband der Chemischen Industrie (VCI) zu. Dieser forderte 1996, dass "wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte gleichrangig berücksichtigt werden. Wir betrachten Sustainable Development also nicht als einseitiges ökologisches, sondern als ein ganzheitliches Zukunftskonzept. Denn jeder dieser drei Bereiche trägt dazu bei, dass eine langfristige und tragfähige Entwicklung möglich wird".⁷

Der klassische Triple-Bottom-Line-Ansatz eröffnet einen ganzheitlichen Blickwinkel, da sich die Dimensionsziele der Ökonomie auf der gleichen hierarchischen Ebene wie die ökologischen und sozialen Ziele befinden.

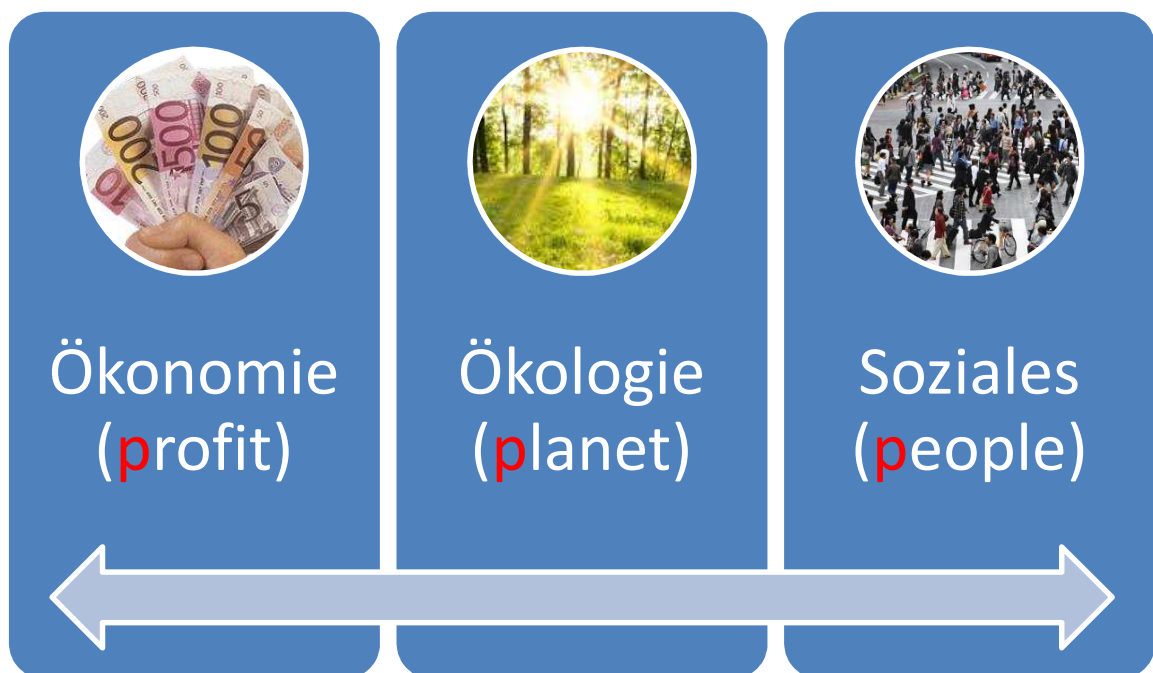


Abbildung 1: Dimensionen der Nachhaltigkeit (p-p-p)

Nur in sozial stabilen Systemen kann durch ökonomische Leistungsfähigkeit ökologisch nachhaltig agiert werden. Damit ist Nachhaltigkeit allein nur durch Sicherstellung jeder der

⁷ (Beys, 2015)

drei Dimensionen gegeben, und die Aspekte profit, planet und people sind gleich gewichtet um dem nachhaltigen Anspruch gerecht zu werden.

Ökonomische Dimension

Die Maxime stellt in diesem Bereich die Schaffung dauerhaften Wohlstands dar. Nicht zu vernachlässigen ist dabei der pflegliche Umgang mit den zum wirtschaftlichen Erfolg führenden Ressourcen, aber auch die Fördermaßnahmen der dafür notwendigen Kompetenzen und Rahmenbedingungen.

Ziel dieser Dimension ist die Gewinnmaximierung, die durch betriebswirtschaftliche Dimensionen (Rendite, Shareholder-Value, Marktanteile und Wachstum) erkennbar ist.

„Das Unternehmen ist an den Börsen Frankfurt und Stuttgart notiert (DAI). Im Jahr 2014 setzte der Konzern mit insgesamt 292.972 Mitarbeitern mehr als 2,5 Mio. Fahrzeuge ab. Der Umsatz lag bei 129,9 Mrd. €, das EBIT betrug 10,8 Mrd. €.“⁸

Eine besondere Form des klassischen Triple-Bottom-Line-Ansatzes, der soziale und ökonomische Belangen nur berücksichtigt, wenn untern diesen Bedingungen ökonomischer Mehrwert generiert wird, wird als Ökonomischer Triple-Bottom-Line-Ansatz bezeichnet. Obwohl dabei gleichsam ein Business as usual weiterpraktiziert wird, führt auch dieser Ansatz zur erhöhter Identifizierung sozialer und ökologischer Maßnahmen, die nach den Kriterien ihrer finanziellen Ergiebigkeit dennoch umgesetzt werden.⁹

Ökologische Dimension

Die Anforderungen im Bereich der ökologischen Dimension beinhalten neben dem Klima- und Landschaftsschutz, die Erhaltung der Artenvielfalt und besonders betont dabei wird der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Betriebswirtschaftliche Ziele sind diesbezüglich die Verringerung der Schadstoffemission und der Life-Cycle-Costs sowie ein verminderter Ressourceneinsatz. Schwerpunkte bilden in dieser Dimension ebenso die Themen Recycling und Langlebigkeit.¹⁰

„Negative Auswirkungen unserer Tätigkeit verringern wir mithilfe effektiver Umweltmanagementsysteme und modernster Technologien. So fördern wir den Klimaschutz, schonen wertvolle Ressourcen und tragen zur Erhaltung einer lebenswerten Umwelt bei – [...]“

⁸ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 6)

⁹ Vgl. (Weber, Georg, Janke, & Mack, 2012, S. 17f)

¹⁰ (Ernst & Sailer, 2013, S. 27)

- Unseren Anspruch einer umfassenden Umweltvorsorge haben wir in den Umwelt- und Energieleitlinien des DAIMLER-Konzerns formuliert.“¹¹

Sozial-kulturelle Dimension

Aufgabe innerhalb der sozial-kulturellen Dimension ist es, eine zukunftsfähigen und lebenswerten Gesellschaft zu ermöglichen, in der sich Persönlichkeiten, die an der Gemeinschaft teilhaben, entwickeln und entfalten können. Die Wichtigkeiten liegen bei der Arbeitgeberattraktivität, dem sozialen Engagement und der ethischen Verantwortung.¹²

„Das „Prinzip Verantwortung“ leitet uns aber auch beim Umgang mit unsren Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Anteilseignern, Nachbarn und NGOs. ... Wir sind überzeugt: Nur wer ethisch anständig handelt, ist auch wirtschaftlich erfolgreich.“¹³

Eine Zusammenfassung der Ziele aller drei Dimensionen gibt nachfolgend einen Überblick:

Ökonomische Ziele	Ökologische Ziele	Soziale Ziele
Wachstum	Unversehrtheit des Ökosystems	Ermächtigung
Gerechtigkeit	Belastbarkeit des Ökosystems	Partizipation
Effizienz	Biologische Vielfalt	Soziale Mobilität
	Globale Sachverhalte	Sozialer Zusammenhalt
		Kulturelle Identität
		Institutionelle Entwicklung

Tabelle 1: Dimensionsziele¹⁴

¹¹ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 94)

¹² Vgl. (Ernst & Sailer, 2013, S. 27)

¹³ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 4)

¹⁴ Vgl. (Baumast & Pape, 2013, S. 27)

Ökologische und soziale Vorgaben fokussieren den Handlungsspielraum der Unternehmensführung und es entsteht ein Freiraum, in dem keine Einzelziele priorisiert werden, sondern Zielbalance gesucht wird.¹⁵ Damit ist die Gewinnmaximierung nicht auf rein monetäre Belange reduziert, denn es findet Gewinn auch im Rahmen der Lebensqualität (Life Balance) statt.

Zielkonflikte zwischen Zielen gleicher Hierarchieebenen (horizontal) müssen durch eine vorgegebene Präferenzordnung geregelt sein um ein konsistentes Zielsystem darzustellen¹⁶. Das 3-Säulen-Modell verursacht aber durch die angestrebte Zielbalance ein „Sowohl-als-auch“ und der unternehmerische Erfolg definiert sich in einem tragfähigen Zielgleichgewicht durch das Erreichen mehrerer Spitzenkennzahlen.

„Nur wenn wir in allen Geschäftsprozessen die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft berücksichtigen und ökonomische Zielsetzungen mit ökologischen und sozialen Anforderungen verbinden, können wir nachhaltig profitabel sein und die gesellschaftliche Akzeptanz („licence to operate“) unsere Unternehmenstätigkeit bewahren.“¹⁷

1.4.4.1.2 Herausforderungen der Nachhaltigkeit

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit für ein Unternehmen ist durch externe Faktoren (Klimawandel, Megatrends, Ressourcenbegrenzung) sowie durch unterschiedlichen Anforderungen der Stakeholder beeinflusst. Dabei stellt neben dem Marktpotential, die Leistungserstellung ein Kriterium für die Wichtigkeit und den Wert der Nachhaltigkeit für das Unternehmen dar. Damit können die konkrete Ausrichtung und das Maß für den zu wählenden nachhaltigen Weg des Unternehmens in der spezifischen Branche beurteilt und gewählt werden.¹⁸

Ökonomische Herausforderung

Durch die Zielsetzung der Unternehmenswertsteigerung stehen die Herausforderung der Kostensenkung und der Umsatzerhöhung im Vordergrund. Es kommen Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz, der Arbeitgeberattraktivität oder des Markenwertes zum Tragen. Ebenso kann mit einem nachhaltigkeitsorientierten Risikomanagement Chancen genutzt werden, die sich auf die monetären Erfolgsgrößen auswirken.

¹⁵ Vgl. (Ernst & Sailer, 2013, S. 28ff)

¹⁶ Vgl. (Stelling Johannes, 2009, S. 316ff)

¹⁷ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 9)

¹⁸ Vgl. (Weber, Georg, Janke, & Mack, 2012, S. 31ff)

Ökologische Herausforderung

Die ökologische Herausforderung besteht vor allem in der Reduktion der Umwelteinflüsse (Co₂-Emission, Abfall, Ressourcen und toxische Substanzen), die durch Produktionsprozesse und Dienstleistungen verursacht werden. Der diesbezügliche Bewältigungsmaßstab ist die **Öko-Effizienz**, mit der die Zielerreichung der Senkung negativer Umwelteinwirkung quantitativ beurteilt werden kann.

Sozial-kulturelle Herausforderung

Damit Erfolg und Unternehmensexistenz nachhaltig gesichert sind, müssen unterschiedliche und individuelle gesellschaftliche Ansprüche wie etwa Gleichberechtigung, Arbeitsbedingungen, Gesundheits- und Sicherheitsrisiken, Aus- und Weiterbildung, kulturelles Engagement und Sozialpolitik bzw. ethische Standards gewährleistet werden. Fortschritte in diesem Bereich werden über die **Sozio-Effektivität** bewertet.

Die größte Anforderung an das Unternehmen stellen die Zusammenführung und die Verknüpfung aller oben angeführten Herausforderungen zu einem konsistenten Managementsystem.

Zu den äußeren Herausforderungen kommen die inneren Aufgaben. Die Aspekte der Nachhaltigkeit müssen in die Prozesse eingebracht werden, wobei die betriebswirtschaftlichen Methoden diesbezüglich zu erweitern sind. Sinnvolle Größen zur Messung der Fortschritte entsprechend der internationalen Umweltberichterstellung sind zu finden. Die Zielerreichung muss sichergestellt werden, wobei die Planungs- und Kontrollsysteme auf die Erfordernisse der Nachhaltigkeit abzustimmen sind. Ebenso müssen Management sowie die Stakeholder mit geeigneten Informationen versorgt werden.

Es gibt unterschiedliche Zugänge für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in Unternehmen.

Mit **Änderungen in der Unternehmensstrategie** reagieren nachhaltig wirtschaftende Unternehmen auf Veränderungen im Unternehmensumfeld und sehen ihre Chance für eine verbesserte Wertschöpfung und Innovationen durch neue Produkte, neue Geschäftsmodelle und neue Märkte (Blue Ocean).

Nachhaltigkeit kann im Unternehmen aber auch im Rahmen des **unternehmerischen Ziel-systems** integriert und verankert werden, indem das Unternehmen sein Nutzenversprechen offenlegt.¹⁹

¹⁹ Vgl. (Baumast & Pape, 2013, S. 139ff)

Die DAIMLER AG verankert Nachhaltigkeit im Zielsystem, eingebettet in die Unternehmensstrategie, mit den Grundwerten Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin, als Grundprinzip auf der Umsetzungsebene.

Verantwortungsdimensionen					
Managementverantwortung					
Nachhaltigkeitsstrategie u. -organisation, transparente Berichterstattung, Einbeziehung der Stakeholder, Mitwirkung am Politikprozess					
Produkt-verantwortung	Produktions-verantwortung	Mitarbeiter-verantwortung	Ethische Verantwortung	Gesellschaftliche Verantwortung	Verantwortliche Geschäfts-partner
Kundenzufriedenheit, innovative Fahrzeug- u. Antriebstechnologien, Sicherheit der Fahrzeuge; Kraftstoffverbrauch, CO ₂ -Emissionen	Energieeffizienz u. CO ₂ -arme Produktion, Gewässerschutz, Abfall- u. Ressourcenmanagement, Luftreinhaltung	Arbeitgeberattraktivität, Aus- u. Weiterbildung, Arbeitssicherheit u. Gesundheitsschutz, Generationsmanagement, Diversität	Menschenrechte, Datenschutz, Compliance, Integrität	Unterstützung gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen, regionales Engagement an Standorten, überregionales Engagement	Geschäftspartner-Integritätsmanagement, Einhaltung von Standards in der Lieferkette
Wesentliche Handlungsfelder					
Konzentration des Nachhaltigkeitsmanagements auf Handlungsfelder, die für die Stakeholder und das Unternehmen wesentlich sind, wobei zur Priorisierung wichtiger Handlungsfelder eine mehrstufige Wesentlichkeitsanalyse in regelmäßigem Rhythmus eingesetzt wird.					
an der Bereitstellung nachhaltiger Mobilität durch verbrauchs- u. emissionsarmer Fahrzeuge arbeiten	in umweltschonende Produktions- u. Verfahrenstechnik investieren - basierend auf betrieblichem Umweltmanagement	Wertschätzung und Förderung der Mitarbeiter durch attraktive Arbeitsbedingungen	mit gutem Beispiel vorangehen, das Geschäft nachhaltig ausrichten und auf bestmöglichen Erfolg auf integre Weise zielen	positive Beiträge, die über die Geschäftstätigkeit hinausgehen für gesellschaftliches Umfeld erbringen	zur Einhaltung gesetzlicher und ethischer Standards bekennen – auch bei Geschäftspartnern u. Lieferanten

Tabelle 2: Verantwortungsdimensionen DAIMLER AG²⁰

Das Management hat demzufolge Verantwortung nicht nur für das Produkt, die Mitarbeiter die Produktion und die Geschäftspartner, sondern muss auch ethische und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.

²⁰ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 11)

1.4.4.1.3 Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre

Das langfristige erfolgreiche Wirtschaften in den Unternehmen stellt das Beschäftigungsfeld der nachhaltigen Betriebswirtschaftslehre dar. Die Weiterentwicklung der bekannten betriebswirtschaftlichen Forschungsansätze führt zur Öffnung von der finanzwirtschaftlichen Betrachtung zur mehrdimensionalen Forschung. Unter Einbeziehung der Wechselwirkungen mit dem umgebenden wirtschaftlichen System bedeutet langfristiger Erfolg die Fähigkeit eines Unternehmens sich effektiv und effizient auf geänderte Umweltbedingungen einzustellen. Produktionsfaktoren müssen unter gesteigerter Ressourcenknappheit auf wettbewerbsintensiven Märkten optimal eingesetzt werden, wobei die Interessen aller Gruppen (Eigentümer, Kunden, Lieferanten, Staat, Arbeitnehmer und Management) in entsprechender Form und Ausmaß berücksichtigt werden.²¹

Grundsätze der Nachhaltigen Betriebswirtschaftslehre sind aus nachfolgender Aufstellung erkennbar:

Grundsatz	Bemerkung
aktive gesellschaftliche Auseinandersetzung	strategischen Weiterentwicklung basierend auf wirtschaftlichen, ökologischen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen
begrenzte Ressourcensubstituierbarkeit	langfristige Unternehmensexistenz gefährdet durch einseitige Substitution einzelner Produktionsfaktoren
Koalition interessierter Anspruchsgruppen	Unternehmen als System tragfähige Gruppenbeziehungen zur langfristigen Existenzsicherung
kontinuierlicher Verbesserungsprozess	Innovationen und Prozessoptimierungen (Effizienz) als Strategiebestandteil
Konzentration auf Stromgrößen	neben Gewinn und Umsatz Ausrichtung auf erweiterte Substanzerhaltung für alle Produktionsfaktoren
langfristige Potentialsicherung	Erfolgs- und Entwicklungspotential operativ durch Mission und Vision begründet und bedingt
Lösung individueller Problemstellungen	optimale Umsetzung von spezifischem Kundenwunsch durch Leistungsflexibilität
optimale Nutzung von Humankapital	Verbesserung der unternehmerischen Zukunft durch optimale Kompetenzentwicklung und -nutzung
Reduktion des Ressourcenverbrauchs	Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch Verminderung von Ressourcenkosten
wertschöpfungsbezogene Allianzen	trotz Wettbewerb Bestrebungen für kooperative Lösungen (regional, synergetisch, ...)

Tabelle 3: Grundsätze der Nachhaltigen Betriebswirtschaftslehre²²

²¹ Vgl. (Ernst & Sailer, 2013, S. 44ff)

²² Vgl. (Ernst & Sailer, 2013, S. 46ff)

1.4.4.1.4 Nachhaltige Unternehmensführung

Ein ganzheitlicher Managementansatz, der alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt, ist jener bei dem sich nachhaltige Unternehmensführung über den gesamten Wertschöpfungsprozess und über alle Unternehmensbereiche hinweg spannt.

Die dafür gültigen Prinzipien und Zielsetzungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:²³



Abbildung 2: Prinzipien nachhaltiger Unternehmensführung²⁴

Die DAIMLER AG definiert nachhaltige Unternehmensführung als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur systematischen Steuerung und Zielüberprüfung ihres Nachhaltigkeitsprogramms.²⁵

Abgeleitet aus dem Qualitätsmanagement, das nur ganzheitlich zielwirksam ist, wenn es in allen Unternehmensbereichen und allen Unternehmensebenen aktiv gelebt wird, ist die Durchschlagskraft der nachhaltigen Unternehmensführung zu betrachten.

²³ Vgl. (Günther & Ruter, 2012, S. 15ff)

²⁴ Vgl. (Günther & Ruter, 2012, S. 16)

²⁵ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 13)

1.4.4.1.5 Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensethik

Zwei Kernforderungen an das Handeln von Unternehmen lassen sich aus der Brundtland-Definition ableiten. Die **Intragenerationsgerechtigkeit** als Gerechtigkeit zwischen Menschen innerhalb einer Generation und die **Intergenerationsgerechtigkeit**, die Gerechtigkeitsforderungen für zukünftige Generationen stellt.

Der Aspekt der **Intergenerationsgerechtigkeit** wird schon im kategorischen Imperativ von Immanuel Kant, der die Verantwortung nach Nachhaltigem Handeln impliziert, formuliert:

„Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.“²⁶

Daneben finden sich auch in religiösen und philosophischen Ansätzen (Bergpredigt, Konfuzius) ähnliche Betrachtungen hinsichtlich der Handlungsverantwortung.

Die ethisch-normative Grundlage für nachhaltige Entwicklung im Sinne der **intragenerativen Gerechtigkeit** stellt John Rawls mit der Gerechtigkeitstheorie auf:

„Jede Person hat den gleichen unabdingbaren Anspruch auf ein völlig adäquates System gleicher Grundfreiheiten, das mit demselben System von Freiheiten für alle vereinbar ist.“²⁷

Weiter führt Rawls im Zusammenhang mit sozialen und ökonomischen Ungleichheiten das Prinzip der Chancengleichheit und das Differenzprinzip an. Das bedeutet, dass unter fairen Chancengleichheit allen Ämter und Positionen offenstehen müssen, wobei die weniger Begünstigten dabei den größten Vorteil daraus ziehen müssen.

Die Eingriffe des Menschen in die Umwelt halten sich lange Zeit in einem überschaubareren Maß. Die nachfolgende Generation findet immer annähernd eine vergleichbare Ausgangssituation wie die vorangegangene vor. Erst durch die Industrialisierung und Globalisierung wird dieses relativ stabile Gleichgewicht massiv gestört.

Der wachsende Verbrauch an natürlichen Ressourcen, bedingt durch ein steigendes Konsumniveau und durch eine stete Zunahme der Bevölkerung, verursacht Schaden für künftige Generationen, und die Forderung nach nachhaltiger Entwicklung als universelles Gesetz ist nicht zuletzt durch die herrschenden und zunehmenden Forderungen auf Verteilungsungerechtigkeit logisch. Die aktuelle Ungleichverteilung in vielen Bereichen (Einkom-

²⁶ (Hentze & Thies, Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, 2012, S. 37)

²⁷ (Hentze & Thies, Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, 2012, S. 41)

men, Emissionsverursachung, Ressourcenverbrauch), geht auf Kosten armer Bevölkerungsregionen und -schichten und trägt so maßgeblich zur Förderung der allgemeinen Unzufriedenheit bei.

In der nachhaltigen Entwicklung ist der Mensch, der ein sicheres und würdiges Leben führen soll (UN-Menschenrechte), der Kernansatzpunkt. Der Mensch ist im Bestreben nach Nachhaltigkeit sowohl Subjekt (Zweck) als auch Objekt (Mittel). Er hat es einerseits selbst in der Hand nachhaltige Maßnahmen zu setzen und erfährt andererseits die Auswirkungen nachhaltig gesetzter Entscheidungen am eigenen Leib.

Basierend auf den Menschenrechten haben Unternehmen in der Unternehmenspraxis Mitverantwortung. Im Rahmen unternehmerischer Tätigkeiten und der häufig grenzüberschreitenden Möglichkeiten sind Unternehmen in der Position nachhaltige Entwicklung zu fördern oder zu hemmen. Sie können den Beitrag mit nachhaltig wirksamen Aktionen dazu leisten oder egozentriert im Jetzt ausschließlich für das Jetzt agieren.

Die Rolle der Unternehmen hinsichtlich der Verantwortung für Nachhaltigkeit stellt sich zweigeteilt dar. Einerseits gibt es die **individuelle Verantwortung** der Mitglieder in den Unternehmen selbst und andererseits findet sich die **kollektive Verantwortung** des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, den Kunden oder den Lieferanten – also gegenüber seiner internen und externen Umwelt.

Durch unternehmerische Kompetenz innerhalb des Nachhaltigkeitsmanagements haben Unternehmen die Fähigkeit intra- und intergenerative Herausforderungen zu bewältigen, indem fördernde Maßnahmen unterstützt werden und so negativ wirksame Handlungsspielräume nicht mehr zulassen werden. Dabei können Entscheidungen gegen ökonomische Zielstrategien fallen, da diese die ökologischen sowie sozialen Zielsetzungen überhaupt nicht berücksichtigen oder diesen massiv entgegenwirken.²⁸

²⁸ Vgl. (Baumast & Pape, 2013, S. 47ff)

Das Zusammenwirken und die Wechselwirkungen der beiden Ebenen – Nachhaltigkeit im Allgemeinen und das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement kann wie folgt dargestellt werden:

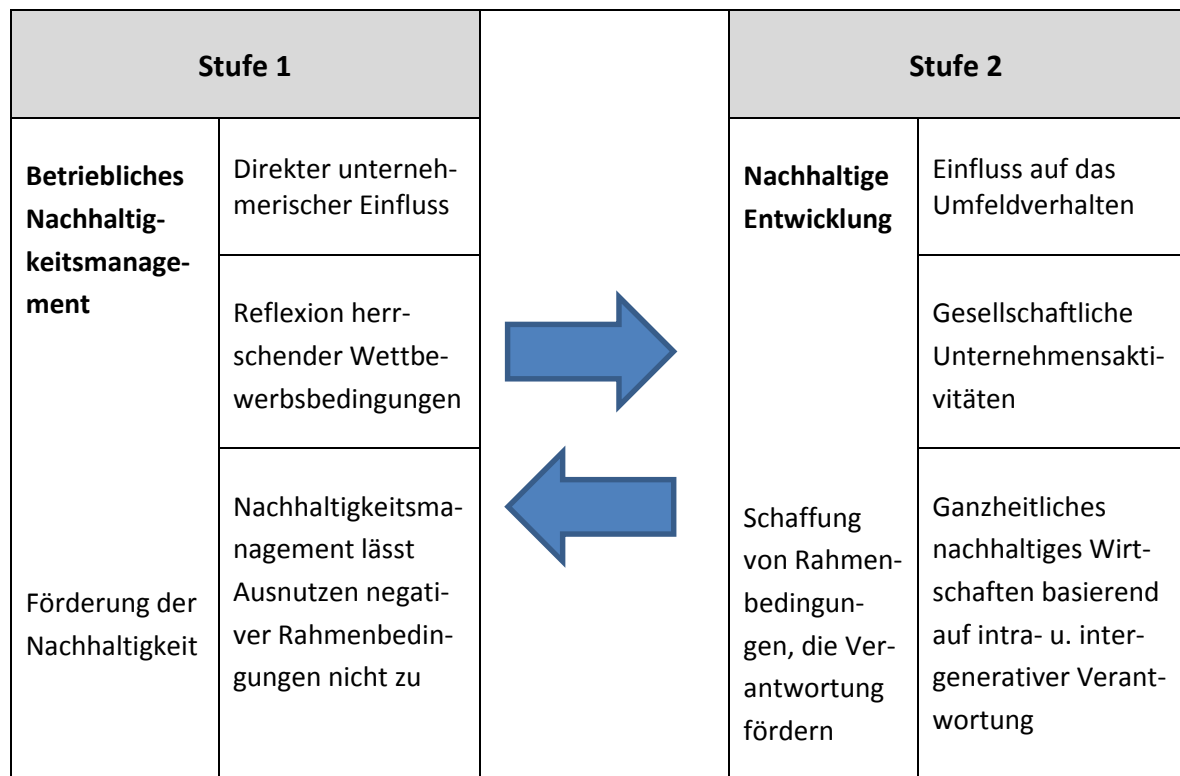


Abbildung 3: Wechselwirkungen Nachhaltigkeitsmanagement und Entwicklung²⁹

Das Nachhaltigkeitsmanagement wie die Unternehmensumwelt sind als wechselseitige Impulsgeber erkennbar und eröffnen damit eine fortschreitende Entwicklung zu einem nachhaltig-agierenden und nachhaltig-sensibilisierten Miteinander.

Die DAIMLER AG definiert ihre ethische Verantwortung als Überzeugung und verankert diese auch in ihrer Unternehmenskultur.

„..., dass anständiges Wirtschaften uns dauerhaft glücklich macht und der Gesellschaft zugutekommt. Als weltweit tätiges Unternehmen übernehmen wir Verantwortung und wollen in Hinblick auf eine ethische Unternehmensführung Vorreiter sein.“³⁰

²⁹Vgl. (Baumast & Pape, 2013, S. 55)

³⁰ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 39)

Ebenso wird das „Prinzip der Verantwortung“ im Vorwort des DAIMLER Nachhaltigkeitsberichts 2014 als Leitmotiv verwendet. Das Verantwortungsverständnis spannt sich vom unternehmerischen Handeln über den Umgang mit internen und externen Stakeholdern zu Nachbarn und NGOs. Das Unternehmen bekennt sich zu den 10 Prinzipien des UN Global Compacts, den die DAIMLER AG im Jahr 2000 unterzeichnet hat und dessen Fortschritt jährlich im Nachhaltigkeitsbericht festgehalten wird.³¹

Damit ist sich das Unternehmen seiner internen und externen Verantwortung klar bewusst und versucht mit dem Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements für aktuelle und zukünftige Herausforderungen antizipatorisch handlungsfähig zu sein.

1.4.5 Grenzen der Arbeit

Die Aufgabenstellung beschränkt sich auf Publikationen im Rahmen der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, wobei nur jene ausgewählt wurden, die sich mit den Belangen der Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

1.4.5.1 Nachhaltigkeitsbericht der DAIMLER AG (2014)

Der Nachhaltigkeitsbericht 2014 der DAIMLER AG umfasst einschließlich der vertiefenden Inhalte 244 Seiten. Dieser Bericht ist digital unter folgender URL auf der Web-Seite unter http://nachhaltigkeit.daimler.com/dai_nachhaltigkeit2014/static/export/docs/Daimler-Nachhaltigkeit2014_Nachhaltigkeitsbericht.pdf des Unternehmens zugänglich.

1.4.5.2 Ausgewählte Artikel der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

Eugen Schmalenbach hat in den Jahren von 1906 bis 1949 in seiner Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung mehr als 100 Artikel bzw. Stellungnahmen veröffentlicht. In dieser Arbeit werden einige dieser Publikationen, wobei die Seitenzahl zwischen 11 und 60 variiert, hinsichtlich ihrer Aktualität für die nachhaltige Unternehmensführung überprüft.

In der nachfolgenden tabellarischen Aufstellung sind die betrachteten Artikel ersichtlich.

³¹ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 242ff)

Titel	Erscheinungs- jahr	Jahrgang	Seiten
Die Abschreibung	1908/09	3.	165 bis 185
Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre	1911/12	6.	304 bis 316
Die kaufmännische Propaganda als Lehrge- genstand der Handels-Hochschulen.	1913/14	7.	297 bis 303
Die Werte und Anlagen und Unternehmungen in der Schätztechnik	1917/18	12.	1 bis 20
Theoretische Studie über den gemeinen Wert	1917/18	12.	129 bis 151
Grundlagen dynamischer Bilanzlehre	1919	13.	1 bis 60
Grundlagen dynamischer Bilanzlehre (Schluß)	1919	13.	65 bis 101
Selbstkostenrechnung I	1919	13.	257 bis 299
Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung	1928	28.	241 bis 251
Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	1933	27.	225 bis 233

Tabelle 4: Aufstellung der relevanten Publikationen von E. Schmalenbach

Bei der Thematik der Nachhaltigkeit ist zu beachten, dass umweltrelevante Themen wie Verschmutzung von Luft, Boden, Gewässern oder Emissionen sowie Herausforderungen der Diversität oder des Generationenmanagements in den Artikeln von Schmalenbach aufgrund der Historizität keine Bedeutung haben und daher mit aktuellen diesbezüglichen Anforderungen nicht abgleichbar sind.

2 Kapitel Hauptteil

Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht von sich behauptet nachhaltige Wege zu gehen. Die Motivation dazu ist nicht immer ident, obwohl allen die gleiche Fragestellung nach dem zu erzielenden Gewinn (ideell, monetär) gemeinsam ist. Nachhaltige Unternehmensführung ist ein dynamischer und stetiger Prozess, der nur mit ehrlicher innere Überzeugung weiterentwickelt werden kann.

2.1 Theoretischer Teil

Die Ansätze von Schmalenbach sind unter dem Aspekt der Zeitgeschehnisse zu betrachten. Es ist auch notwendig sich auf die ungewohnte Wortwahl und seine Vergleiche aus der Biologie einzulassen und sie in aktuelle und klare wissenschaftliche Termini zu transferieren.

2.1.1 Johann W. Eugen Schmalenbach und nachhaltige Gedanken

Schmalenbach hat in den Artikeln der ZfhF immer wieder Bezug auf die Zukunft genommen und dabei den Blick Richtung „auf Schwerpunkte „nachhaltiger Unternehmensführung“ gerichtet.

2.1.1.1 Ressourcenhaushalt und gesellschaftliche Verantwortung

„Des Kaufmanns Aufgabe im Rahmen der Gesamtheit ist, wirtschaftliche Tätigkeiten, deren die Gesamtheit bedarf, auf die beste Art, mit geringstem Stoff- und Kräfteverbrauch, auszuführen. [...]. Für die Fachwissenschaft kommt es darauf an, daß die dem Kaufmann obliegende Arbeit nach dem Grundsatz des wirtschaftlichen Optimums im Sinne der Gesamtheit geschieht.“³²

Schmalenbach sieht die Verantwortung des Kaufmanns in der Sorgfalt mit dem Ressourcenumgang. Hierbei geht es um Energie genauso wie um Arbeitskräfte und Material- oder Rohstoffeinsatz. Aufgefordert ist der Kaufmann ebenso bestmöglich zu wirtschaften und dabei sowohl die Belange des Unternehmens wie die seines Umfelds miteinzubeziehen.

³² (Schmalenbach, Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, 1919, S. 2)

2.1.1.2 Soziale und gesellschaftliche Verantwortung

„, auch unter den Wirtschaftsführern unserer Zeit gibt es glücklicherweise viele, die nicht nur wirtschaftlich sehen können, sondern die auch bereit sind, den eigenen Vorteil gegenüber dem Gesamtvorteil zurückzustellen. [...], wenn es der Betriebswirtschaftslehre gelingt, klar und überzeugend zu sagen, was wirtschaftlich nötig ist.“³³

Den allgemeinen Vorteil über den persönlichen zustellen, ist eine massive Abweichung vom üblichen Handeln des homo oeconomicus und zeigt 1928 schon eine wahrnehmbare veränderte Zielorientierung auf.

2.1.1.3 Paradigmenwechsel

„Es wäre also ganz falsch, zu sagen, daß die Fachwissenschaft auf die Grundsätze keinen Einfluß habe, [...]. Nur kann diese Wirkung keine direkte sein, sondern die Fachwissenschaft kann sie nur geltend machen dadurch, daß ihre Forschungen von der Praxis aufgenommen werden.“³⁴

Anforderungen aus der Praxis sollen in der theoretischen Auseinandersetzung widergespiegelt werden und in der Reflexion zu verbesserter unternehmerischer Lösungskompetenz führen.

2.1.1.4 Soziale Verantwortung

„Bis zu einem gewissen Grade ist der Wert jeder Unternehmung durch das Vorhandensein eines ausgewählten, eingeschulten und zusammengepaßten Personals bestimmt.“³⁵

Die Mitarbeiter werde als wertvoll und wertstärkend betrachtet, da hier Kernkompetenzen und spezifische Fähigkeiten vereint sind, die das Unternehmen deutlich vom Wettbewerb unterscheiden können.

³³ (Schmalenbach, Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung, 1928, S. 250)

³⁴ (Schmalenbach, Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung, 1933, S. 232)

³⁵ (Schmalenbach, Theoretische Studie über den gemeinen Wert, 1917/18, S. 134)

2.1.1.5 Stakeholderverantwortung

„Kein Produzent produziert ins Blaue hinein, er muß Fühlung halten und hält sie.“³⁶

Die Umwandlung von Kundenanforderung in Kundenzufriedenheit ist nicht erst seit der Einführung der ISO 9001 eine Novität in der Unternehmensführung. Schon 1913 erkennt Schmalenbach, dass Unternehmer, um sich etablieren zu können, die Bedürfnisse ihres internen und externen Umfeldes beachten.

2.1.1.6 Ethische Verantwortung und Ressourcenhaushalt

„, so ist Gewinn eine dynamische Erscheinung des Wirtschaftsbetriebes; er ist ein Mehr an Betriebsleistung gegenüber dem Betriebsaufwande; er ist das Maß der Wirtschaftlichkeit. [...] ; denn die Gesamtheit ist darauf angewiesen, daß ihre wirtschaftlichen Betriebe nicht mehr an Stoffen und Kräften verbrauchen als sie an Leistungen vollbringen;“³⁷

Das Mehr an Betriebsleistung sollte nur auf den ersten Blick auf seinen monetären Aspekt reduziert werden. Nachhaltige Leistungen und Maßnahmen für die Zukunft, die das Fortbestehen des Unternehmens absichern, eröffnen einen weiteren Aspekt

2.1.1.7 Ressourcenhaushalt und soziale Verantwortung

„Die Frage ist tatsächlich nicht: Wie verdiene ich am meisten? Sondern: Wie fabriziere ich diesen Gegenstand mit der größten Ökonomie.“³⁸

Die Prämisse ist die ökonomische Produktion, die deutlich über den persönlichen Vorteil gestellt wird und dem Unternehmer gesellschaftliche und soziale Verantwortung zuweist.

³⁶ (Schmalenbach, Die kaufmännische Propaganda als Lehrgegenstand der Handelshochschulen, 1913/14, S. 302)

³⁷ (Schmalenbach, Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, 1919, S. 3)

³⁸ (Schmalenbach, Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, 1911/12, S. 311)






2.1.1.1 Ressourcenhaushalt

„Nicht daß ein Fabrikant viel oder wenig verdient, besorgt uns hier, sondern folglich das Ziel, daß nicht durch unwirtschaftliche Arbeit Güter verschwendet werden.“³⁹

Die Gedanken der Verschwendung von Ressourcen schon Thema des beginnenden 20. Jahrhunderts, obwohl hier die Betrachtung nur aus dem ökonomischen Blickwinkel erfolgt.

Das gesunde Unternehmen im Schmalenbachschen Sinn sieht nicht nur in die Zukunft und kümmert sich um aktuell gesellschaftliche Ansprüche, sondern balanciert auch die unternehmerischen Zielsetzungen – Gewinn, Ressourcen und Mitarbeiter – ausgewogen aus und übernimmt per se Verantwortung.

Folgende Merkmale nachhaltiger Unternehmensführung lassen sich feststellen:

-  Langfristige Unternehmenssicherung
-  Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Geschäftstätigkeit (operativ und strategisch)
-  Kreierung und Identifizierung unternehmensspezifischer Indikatoren (Messung, Kontrolle, Vergleich)
-  Werteorientierung und Compliance
-  nachhaltige Grundlage aus Solidität, Transparenz und Risikomanagement

³⁹ (Schmalenbach, Selbstkostenrechnung I (Fortsetzung), 1919, S. 258)

2.1.2 Die DAIMLER AG

Gottlieb Daimler, geboren am 17. März 1834, richtet sich 1882 im Gewächshaus seiner Villa in Cannstatt eine Versuchswerkstatt ein. Die Herausforderungen der kompakten Bauweise sowie die der notwendigen Gewichtsersparnis zu bewältigen, gelingt ihm 1884 gemeinsam mit Wilhelm Maybach mit der Konstruktion eines Benzinverbrennungsmotors auf Basis des Ottoschen Viertaktprinzips. Dieser Versuchsmotor mit stehendem Zylinder, der Leistung von 0,8 KW (1PS) und einer Umdrehungszahl von 600, ist in der Fachwelt als Standuhr bekannt. Damit schaffen Daimler und Maybach die Voraussetzung für die Weiterentwicklung von Automobilen sowie der Fahrzeugproduktion im großen Maßstab



Abbildung 4: Die „Standuhr“ 1884

Um diese entscheidende Erfindung finanziell abzusichern, gründet Gottlieb Daimler mit Max Duttendorf und Wilhelm Lorenz am 28. November 1890 die Daimler-Motoren Gesellschaft (DMG).

Die Daimler-Motoren Gesellschaft liefert den ersten Lastwagen der Welt am 1. Oktober 1896 an die British Motor Syndicate Limited. Der im Heck eingebaute 2-Zylinder-Motor hat eine Leistung von 3,2 kW (4 PS), wobei die Nutzlast für 1,5 to ausgelegt ist.

Erhebliche Bedeutung in der Verbreitung dieser Innovation kommt dem Motorsport (Emil Jelinek) zu. Hier kann die Leistungsfähigkeit der Motoren demonstriert werden und modifizierte alltagstaugliche Versionen der Rennwagen sichern den wirtschaftlichen Erfolg der DMG.

Ab 1908 entwickelt sich sowohl bei der Daimler-Motoren Gesellschaft als auch bei der Benz & Cie der Nutzfahrzeugbereich, zwar nicht so rasant wie der Personenkraftwagenbereich, zunehmend als weiteres Geschäftsfeld.

1903 wird durch den Bau neuer Produktionsanlagen in Untertürkheim bei Stuttgart der neue Firmensitz errichtet.

Mit Beginn des Ersten Weltkriegs verändern sich, einhergehend mit der massiven öffentlichen Nachfrage, die Produktionsstruktur. Die Konzentration auf diese Bedürfnisse führt zu einer vollständigen Umgestaltung der Produktpalette, zum Durchbruch der LKW-Produktion in Deutschland und findet seinen Höhepunkt in der Flugmotorenherstellung.



Abbildung 5: Werbeplakat für den Mercedes Flugmotor (1914)

1922 wird dieser Firmensitz aus steuertechnischen Gründen nach Berlin verlegt.

Ferdinand Porsche übernimmt 1923 die Konstruktionsleitung und 1924 bildet Benz & Cie mit der DMG eine wirtschaftliche Interessengemeinschaft. Synergien im Bereich Einkauf, Marketing, Produktion und Konstruktion gestatten in Zeiten von Absatzschwierigkeiten die notwendige Wettbewerbsfähigkeit.

1926 schließen sich diese beiden ältesten Automobilhersteller schlussendlich zur Daimler-Benz AG mit einem gemeinsamen Markenzeichen, das die ursprünglichen Elemente beider vereinigt, zusammen.

Seit September 1902 ist der Markenname „Mercedes“ patentamtlich für die Daimler-Motoren Gesellschaft geschützt. Der Dreizackstern, als Symbol für die Motorisierung zu Lande zu Wasser und zu Luft, ist seit 1909 als Warenzeichen angemeldet und wird im Laufe der Jahre durch unterschiedliche Ergänzungen (Kreis, Beschriftungen, Ornamente oder Plastizität) aktualisiert.

Der „Stern“ - Symbol für Qualität und Sicherheit – ist heute noch als Markenzeichen für Mercedes-Benz“ in Verwendung und versteht sich als Bekenntnis sowohl zu Innovation als auch zu Tradition.

Gottlieb Daimler und Carl Benz prägen mit den Prämissen Effizienz und Qualität für ihre Entwicklung die noch heute aktuellen Leitgedanken der DAIMLER AG.

Nachhaltige Unternehmensführung bei der DAIMLER AG:

	Wir begeistern mit unseren Produkten.
	Wir handeln verantwortungsvoll und nachhaltig.
	Wir setzen neue Maßstäbe mit richtungsweisenden Innovationen.
	Wir haben eine solide finanzielle Basis.
	Wir setzen unsere Strategie mit Nachdruck um.
	Zielstrebigkeit zahlt sich aus.
	Effizienz durch Intelligenz

Abbildung 6: DAIMLER – kurz und bündig⁴⁰

Prof. Dr. Thomas Weber – Konzernforschung und Mercedes Benz Cars Entwicklung – bringt die Einstellung des Unternehmens zu Effizienz mit folgenden Worten auf den Punkt:

„Formel-1-Fahrer Lewis Hamilton und Nico Rosberg wissen: Man muss seine Energie klug einsetzen und nicht nur aufs Gaspedal treten.“

⁴⁰ Vgl. (gb2014.daimler.com/ziele, 2015)

2.1.3 Betriebswirtschaftslehre als interdisziplinäre Sustainability Science

Die Betriebswirtschaftslehre als beschreibende und erklärende wirtschaftswissenschaftliche Disziplin leitet anhand der erkannten Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten zielorientierte Verhaltensweisen aus den Prozessen und Strukturen einzelner Unternehmen und Haushalten ab.

„... kann die Betriebswirtschaftslehre mit unterschiedlichen Akzenten (Albach, Gaugler, Hill, Kirsch u. a.) als Managementlehre (Hopfenbeck) oder als Führungslehre (Olfert/Rahn) aufgefasst werden.“⁴¹

Die traditionelle Ökonomie orientiert sich an Eckpunkten, die im Zusammenhang Herausforderungen der Realität, kritisch zu betrachten sind. Einige dieser Dogmen sind nachfolgend beschrieben.



Abbildung 7: wesentliche Dogmen und Paradigmen der Ökonomie⁴²

Die **unbegrenzte Substituierbarkeit** natürlicher Ressourcen setzt voraus, dass jeder Produktionsfaktor austauschbar ist und daher ersetzt werden kann. Die in der Realwirtschaft zunehmende Knappheit bzw. das vollständige Fehlen bestimmter natürlicher Ressourcen führt zu einer eingeschränkten Bedürfnisbefriedigung und ist daher im Sinne der Nachhaltigkeit zu überdenken.

⁴¹ (Rahn, 2008, S. 53)

⁴² Vgl. (Jahrbuch 2013/2014 Nachhaltige Ökonomie, 2013, S. 135ff)

Die **Gleichsetzung von Preis und Wert** ist unter dem Aspekt zusehen, dass „*Preise ... in erster Linie Knappheitsindikatoren und nicht Wertmaßstäbe*“ darstellen (Wasser-Diamanten-Paradoxon).⁴³ Die Verwechslung dieser beiden Begriffe kann in der Risikobeurteilung aber auch in der Einschätzung von Entwicklungen erhebliche Fehlentscheidungen herbeiführen.

Gegenwärtiger Nutzen wird höher als zukünftiger Nutzen eingeschätzt. Dies führt dazu, dass zukünftiger Schaden abdiskontiert wird (**Zukunftsdiskontierung**) und aus ökonomischer Sichtweise eine diesbezügliche Investition in die Zukunft nicht sinnvoll und erfolgsorientiert ist. Diese Sichtweise verharmlost den künftigen Schaden nicht nur, sondern verzerrt Kosten ökologischer Veränderungen ernstlich.

Die Vorstellung, dass der wirtschaftliche Egoismus vieler durch die **unsichtbare Hand des Marktes** zum volkswirtschaftlichen Optimum wird, wird durch das Modell des freien Spiels der Marktkräfte dargestellt. Diese idealisierten Marktmodelle mit stabilen Prämissen implizieren, dass der Markt immer alles ohne Eingriff der öffentlichen Hand zum Besten regelt.

Freihandel dient dem allgemeinen Wohlstand und basiert auf der Theorie der internationalen Immobilität von Kapital. Als Folge der Globalisierung fließen die Kapitalströme aber in jene Länder mit absoluten Kostenvorteilen.

Wirtschaftliches Wachstum impliziert Beschäftigung und Wohlstand. **Exponentielles Wachstum** in einem geschlossenen System ist begrenzt. Dennoch ist das ökonomische System, verursacht durch das Ungleichgewicht von Produktionsfaktoren (Energie und Arbeit), auf Wachstum angewiesen.

Die **Erklärung der Arbeitslosigkeit** beruht auf dem Modell, dass sich am freien Markt ein Gleichgewichtslohn einstellt, dessen Niveau auch unter dem Existenzminimum liegen kann. Außerdem wird dabei vorausgesetzt, dass ab einer bestimmten Lohnhöhe Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen.

Der Zusammenhang zwischen knappen Gütern und Effizienz ist logisch, dennoch ist das stete Streben nach **Steigerung von Effizienz- und Produktivität** kritisch zu hinterfragen. Der Produktionsfaktor „menschliche Arbeitskraft“ sollte nicht unter dem alleinigen Aspekt der Effizienz betrachtet werden. Aufgrund verstärkter Arbeitslosigkeit und Überbevölkerung herrscht diesbezüglich keine Knappheit. Zudem erzeugt ein hoher Grad an Effizienzmaßnahmen (etwa zunehmender Zeit- u. Leistungsdruck) im Sinne von Masolw Unzufriedenheit.⁴⁴

⁴³ (Jahrbuch 2013/2014 Nachhaltige Ökonomie, 2013, S. 138)

⁴⁴ (Jahrbuch 2013/2014 Nachhaltige Ökonomie, 2013, S. 135ff)

Das zielorientierte wirtschaftliche Handeln mittels Gütereinsatz zur Bedürfnisbefriedigung lässt sich durch das ökonomische Prinzip bzw. Rationalprinzip in drei Ausprägungen beschreiben:

Prinzip	Ausprägung	Fragestellung	Basis
Minimumprinzip	I	Wie kann ein gegebenes Ziel (Ertrag) mit möglichst geringem Mitteleinsatz (Aufwand) erreicht werden?	Sparsamkeit
Maximumprinzip	II	Wie kann mit vorgegebenem Mitteleinsatz (Aufwand) ein maximales Ziel (Ertrag) erreicht werden?	Ergiebigkeit
Extremumprinzip	III	Wie kann Mitteleinsatz (Aufwand) und Ziel (Ertrag) abgestimmt werden, damit ein möglichst hoher Ertragsüberschuss erzielt wird?	Optimum

Tabelle 5: Das ökonomische Prinzip⁴⁵

Gewinnmaximierung als Postulat der Betriebswirtschaftslehre steht im extremen Gegensatz zu den Gerechtigkeitsidealen der Nachhaltigkeit.

Die unterschiedlichen Ansätze der Betriebswirtschaftslehre (siehe 1.4.4.1.3.), die gleichzeitig nebeneinander bestehen, erschweren die Orientierung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.⁴⁶

Betriebswirtschaftliches Forschen wird im deutschsprachigen Raum durch unterschiedliche Forschungsansätze bestimmt.

Der **faktortheoretische Ansatz**, geprägt durch Erich Gutenberg, sieht den Betrieb als System produktiver Faktoren. Die betriebliche Leistung, erzielt durch die Faktorenkombination, generiert den Ertrag aus dem Faktoreneinsatz. Gutenberg betrachtet die Betriebswirtschaftslehre demzufolge als Wissenschaft der Produktivitätsbeziehung mit dem primären Zielkriterium der Gewinnmaximierung, der Basis des homo oeconomicus mit rationalem Entscheidungsverhalten gemeinsam mit der Entwicklung von Beschreibungs- und Erklärungsmodellen.⁴⁷

⁴⁵ vgl. (Händler, 2010, S. 29)

⁴⁶ (Jahrbuch 2013/2014 Nachhaltige Ökonomie, 2013, S. 155ff)

⁴⁷ (Lechner, Egger, & Schauer, 2010, S. 53)

Die Komplexität der unternehmerischen Herausforderungen kann mit den auf diesem normativen Ansatz beruhenden finanzwirtschaftlichen Modellen nicht vollständig bewältigt werden. Dennoch setzt Gutenberg in seiner dreibändigen Veröffentlichung („Die Produktion“, „Der Absatz“ und „Die Finanzen“) wesentliche Impulse für die nachhaltige Betriebswirtschaftslehre.⁴⁸

Im **entscheidungstheoretischen Ansatz** von Edmund Heinen, als Gegenpol zum praxisfernen Ansatz von Gutenberg, stehen die zielorientierten Entscheidungen wirtschaftender Individuen in konkreten betrieblichen Situationen über mehrere Perioden hinweg im Mittelpunkt. Durch diese Öffnung der Betriebswirtschaftslehre in Richtung Sozialpsychologie und durch die Abwendung vom Idealbild des homo oeconomicus wird der entscheidende Schritt in die Interdisziplinarität gesetzt.

Personal, als zentrales Element der Unternehmen, stellt in der nachhaltigen Betriebswirtschaft im Besonderen durch den demographischen Wandel eine der wichtigsten Herausforderungen dar.

Der **systemtheoretische Ansatz**, vertreten durch Hans Ulrich, wird in der Managementlehre der St. Galler Schule als Voraussetzung angesehen und entwirft Gestaltungsmodelle für zukünftige Wirklichkeiten. Unternehmen als produktive und soziale Systeme sind durch Steuerungs- und Regelungsprozessen in der Lage auf externe und interne Störungen derart zu reagieren, dass sie im Bereich zulässiger Toleranzen die Bedrohung meistern. Dieser Ansatz ist mit den Aspekten Unternehmenskultur, evolutionäre Organisationsentwicklung sowie Dezentralisierung interdisziplinär ausgerichtet.

Diese ganzheitliche Sichtweise findet sich in der Nachhaltigkeit wieder, wobei auf die Wechselwirkungen des unternehmerischen Wirtschaftens im ökonomischen, ökologischen und sozialen Zusammenhang eingegangen wird.

Der **verhaltensorientierte Ansatz** weicht mit Werner Kirsch vom Rationalprinzip ab und schafft die deskriptive Entscheidungstheorie. Dabei werden mit Hilfe der Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften konkrete unternehmerische Entscheidungen erklärt, prognostiziert und mögliche Empfehlungen abgeleitet. Die Unternehmen werden als multipersonale Organisationen mit Menschen unter sozialen Umwelteinflüssen gesehen.

Die Nachhaltigkeit mit ihrer sozialen Säule greift diesen Ansatz mit dem Aspekt der Individualität auf und sieht hier unternehmerisches Erfolgspotential.

Der **umweltorientierte Ansatz** bindet ökologische Herausforderungen und Fragestellungen in die traditionelle Betriebswirtschaftslehre ein. Die grundsätzliche Auseinandersetzung

⁴⁸ (Ernst & Sailer, 2013, S. 33f)

mit den Schnittstellen und den Wechselwirkungen von Ökonomie und Ökologie. Aber auch die Verankerung im unternehmerischen Denken und Handeln bilden Ziele dieses Ansatzes.

Ein intaktes ökologisches System ist die Basis für zukünftige Generationen und Unternehmen. Innovative ökologische Technologien bieten nicht nur ein Potential für Marktführerschaft und nachhaltiges Wirtschaften, sondern lassen die ökologischen Aspekte nicht mehr als Konkurrenzziel zur Gewinnmaximierung erscheinen.

Der **institutionsökonomische Ansatz** integriert volkswirtschaftliche Ansätze der Institutionsökonomie in die Betriebswirtschaftslehre. Ziel ist die Generierung gemeinsamer Vorteile durch Kooperation und Koordination von ökonomischen Aktivitäten unter dem Gesichtspunkt der Verfügungsrechte.

Als Bindeglied zwischen der verhaltenswissenschaftlichen und der normativen Betriebswirtschaftslehre ist dieser Ansatz in der Nachhaltigkeit als Instrument der Zielsynchronisierung einzuordnen. Beitrag der unterschiedlichen Ansätze für eine Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre:

Ansatz	Vertreter	Beitrag
Faktortheoretischer Ansatz	Erich Gutenberg	Shareholder-Value-Ansatz, Optionspreistheorie, Portfoliotheorie, Unternehmensbewertungstheorie, Kapitalmarkttheorie
Entscheidungstheoretischer Ansatz	Edmund Heinen	Ganzheitliche Managementlehre, Personalwesen, Quantifizierung von Risiko und Unsicherheit
Systemtheoretischer Ansatz	Hans Ulrich	Wechselbeziehungen von Systemen, Verständnis der BWL als interdisziplinäres Fach
Verhaltensorientierter Ansatz	Werner Kirsch	Individuelle Entscheidungslogik, Entscheidungsprämisse, Informationsverarbeitung
Umweltorientierter Ansatz		Ethisch-normative ökologische BWL, Neuorientierung, Wertigkeit
Institutionsökonomischer Ansatz		Verfügungsrechte, Transaktionskosten, Principal-Agent-Theorie

Tabelle 6: Beitrag zur nachhaltigen Betriebswirtschaftslehre⁴⁹

Die Betriebswirtschaftslehre setzt sich im Laufe der Zeit unter Einfluss des jeweils herrschenden Wirtschaftsbildes mit den entsprechenden Problembereichen auseinander:

⁴⁹ (Ernst & Sailer, 2013, S. 33ff)



Tabelle 7: Chronologie der Problemfelder in der BWL⁵⁰

Die Betrachtung des zeitlichen Ablaufs macht deutlich, dass sich das Wirtschaftsbild, beeinflusst vom freien Handel, Inflation, Wirtschaftskrisen und konjunkturellen Einbrüchen, über technischen Rationalisierungsmaßnahmen und die Entwicklung dynamischer Märkte hin zu Globalisierungsproblematiken und demographischen Veränderungen, immer wieder neu gewichtet und damit der Betriebswirtschaftslehre neue Beschäftigungsfelder liefert.

⁵⁰ vgl. (Lechner, Egger, & Schauer, 2010, S. 53)

Zwei gegensätzliche Zugänge für die betriebswirtschaftliche Forschung im Bereich der Nachhaltigkeit können ausgemacht werden:

	betriebswirtschaftlicher Mainstreamansatz	sozial-ökologischer Ansatz
Orientierung	aus den Teildisziplinen heraus	fundamentalkritisch
Vorgehen	Einbeziehung ökologischer Herausforderungen/Fragen in die traditionelle BWL	grundlegende Veränderung der traditionellen BWL
Schwerpunkt	normative und praktische Unterstützung für Unternehmen	naturverträgliches nachhaltiges Wirtschaften (ethisch-normativ)
Themen	umweltorientiertes Handeln ohne Änderung der Dominanz des Gewinns	ökologische und soziale Folgen unternehmerischen Handelns
Beschäftigungsfelder	Produktionstheorie Marketing	arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre Realökonomischer Problemzugang Kritische Theorie der Unternehmung
Ziel	unternehmerisches Handeln unter der Prämisse des Gewinnerzielungsanspruchs der Eigentümer	unternehmerisches Handeln in sozialen und ökologischen Dimensionen messen und bewerten – ethische Verantwortung

Tabelle 8: nachhaltig orientierte Konzepte der betriebswirtschaftlichen Forschung

Diese Lagerbildung wird durch die wirtschaftliche Praxis und deren Aufgaben überwunden, da nachhaltig orientierte Betriebswirtschaftslehre nur anwendungstauglich ist, wenn sie sowohl das Konzept der sozialen und ökologischen Herausforderungen berücksichtigt und dabei die Prioritäten der ökonomischen Dimension einbezieht.⁵¹

⁵¹ (Freimann, 2013, S. 153ff)

2.1.4 Nachhaltigkeit als Chance für DAIMLER

Die DAIMLER AG, als Erfinder des Automobils, konzentriert sich in der nachhaltigen Gestaltung ihrer Zielsetzungen auf vier Wachstumsfelder.

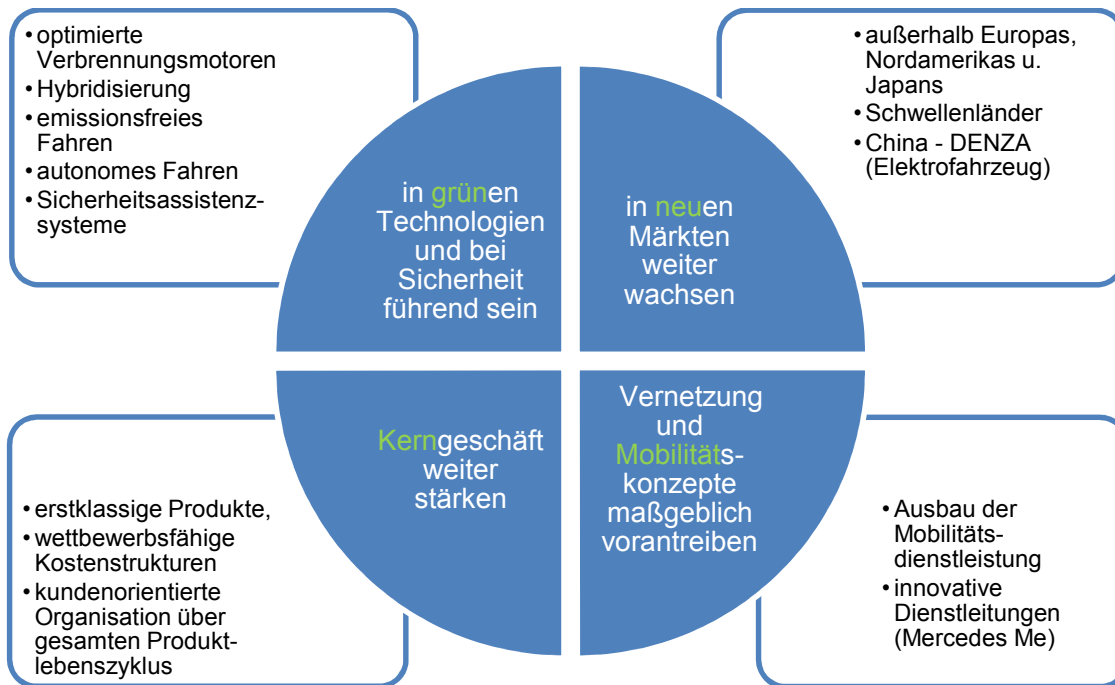


Abbildung 8: Die Wachstumsfelder der DAIMLER-Strategie⁵²

Um die gesetzten Ziele zu erreichen ist es notwendig, Risiken und Chancen kontinuierlich abzuwägen.

Das Chancenmanagementsystem des DAIMLER -Konzerns hat die Zielsetzung durch positive Entwicklungen mögliche Chancen frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen einzuleiten um materielle und immaterielle Vermögenswerte positiv zu beeinflussen und dadurch gesetzte Ziele zu überflügeln. Chancen stellen für das Unternehmen Potentiale dar, die, „Soweit es im Einflussgebiet des Daimler-Konzerns liegt, und sich Maßnahmen als wirtschaftlich erweisen“⁵³, realisiert werden. Chancenspezifische Maßnahmen stellen vor allem selektive Marktbearbeitung, die Entwicklung marktgerechte Produkte, die Umsetzung von Effizienzsteigerungsmodellen, aktive Preispolitik sowie strategische Kooperationen dar.

⁵² Vgl. (gb2014.daimler.com/ziele, 2015, S. 65)

⁵³ (gb2014.daimler, 2015, S. 145)

Chance	Ausmaß [€]	Bereich
Allgemeine Marktchance	500 Millionen bis < 1 Milliarde	Umfeld und Branche
Chancen in Verbindung mit Leasing- u. Absatzfinanzierung	0 bis< 500 Millionen	Umfeld und Branche
Chancen aus dem Beschaffungsmarkt	0 bis< 500 Millionen	Umfeld und Branche
Chancen infolge gesetzlicher u. politischer Rahmenbedingungen	0 bis< 500 Millionen	Umfeld und Branche
Produktions- u. Technologiechancen	---	Unternehmensspezifika
Informationstechnische Chancen	---	Unternehmensspezifika
Personalchancen	---	Unternehmensspezifika
Chancen aus Beteiligungen/Kooperationen	0 bis< 500 Millionen	Unternehmensspezifika
Wechselkurschancen	500 Millionen bis < 1 Milliarde	Finanzwirtschaft
Zinsänderungschancen	0 bis< 500 Millionen	Finanzwirtschaft
Commodity-Preis-Chancen	0 bis< 500 Millionen	Finanzwirtschaft
Kredit Chancen	---	Finanzwirtschaft
Länderchancen	---	Finanzwirtschaft
Chancen im Zusammenhang mit Pensionsplänen	500 Millionen bis < 1 Milliarde	Finanzwirtschaft
Chancen aus Ratingveränderungen	0 bis< 500 Millionen	Finanzwirtschaft

Tabelle 9: Quantifizierung der Chancen - DAIMLER AG 2014⁵⁴

Im Risiko- und Chancenbericht innerhalb des Geschäftsberichtes der DAIMLER AG⁵⁵, findet sich keine spezifische Übersicht der Unternehmenschancen, die sich durch nachhaltige Unternehmensführung ergeben. Dennoch ist die Risikoart „Reputation“ des Konzerns thematisiert. Dem Unternehmen ist die öffentliche Wirkung des unternehmerischen Handelns hinsichtlich Ethik und Nachhaltigkeit bewusst. Zugleich werden Chancen in der Bewältigung

⁵⁴ Vgl. (gb2014.daimler, 2015, S. 135ff)

⁵⁵ (gb2014.daimler, 2015)

der technologischen Herausforderungen in Belangen zukünftiger Mobilität gesehen. Der Konzern legt den Schwerpunkt, neben der Einhaltung von gesetzlichen und ethisch-moralischen Grundsätzen, auf den sorgfältigen Umgang mit Geschäftspartnern und den sich daraus ergebenden Daten und Fakten.

Wenn von Chance gesprochen wird, darf das Risiko nicht unbeachtet bleiben:

Risiko	Ausmaß [€]	Eintrittswahrscheinlichkeit [%]
Allgemeine Marktchance	≥ 1 Milliarde	66 bis < 100
Risiken in Verbindung mit Leasing- u. Absatzfinanzierung	0 bis < 500 Millionen	≤ 33
Risiken aus dem Beschaffungsmarkt	≥ 1 Milliarde	66 bis < 100
Risiken infolge gesetzlicher u. politischer Rahmenbedingungen	≥ 1 Milliarde	66 bis < 100
Produktions- u. Technologierisiken	≥ 1 Milliarde	≤ 33
Informationstechnische Risiken	500 Millionen bis < 1 Milliarde	≤ 33
Personalrisiken	≥ 1 Milliarde	≤ 66
Wechselkursrisiken	≥ 1 Milliarde	≤ 33
Zinsänderungsrisiken	0 bis < 500 Millionen	≤ 33
Commodity-Preis-Risiken	0 bis < 500 Millionen	≤ 33
Kreditrisiken	0 bis < 500 Millionen	≤ 33
Länderrisiken	0 bis < 500 Millionen	≤ 33
Risiken im Zusammenhang mit Pensionsplänen	≥ 1 Milliarde	≤ 33
Risiken aus Ratingveränderungen	0 bis < 500 Millionen	≤ 33

Tabelle 10: Risiken - DAIMLER AG 2014⁵⁶

Die größten Risiken sieht DAIMLER bei Produktion und Technologie, am Beschaffungsmarkt, im gesetzlichen Umfeld oder im Zusammenhang mit Pensionsplänen und Wechselkursen.

⁵⁶ Vgl. (gb2014.daimler, 2015, S. 135ff)

Im Nachhaltigkeitsprogramm 2020 formuliert der Konzern Ziele und Maßnahmen. Nachfolgend sind ausgewählte Erfolge und Meilensteine, die diesbezüglich 2014 im Nachhaltigkeitsbericht publiziert werden, dazu dargestellt:

Fakten 2014	Gegenstand	Thematik	Nachhaltigkeitsssäule
129 g CO ₂ /km	Senkung der CO ₂ -Emission in allen Phasen des Produktlebenszyklus	Abgasnorm Euro 6	ökologisch
6x10 ¹¹ Partikel	Abgasgrenzwerte erfüllen	Reduktion der Schadstoffemission	ökologisch
fast 40.000 Mitarbeiter	Stärkung der Integritätskultur im Unternehmen	Bewusstseinsbildung – Auseinandersetzung mit Werten und Grundsätzen des Unternehmens	sozial
etwa 14% Frauen	Erhöhung der Frauenquote im mittleren u. oberen Management	Förderung von Frauen in Führungspositionen	sozial
fast 60 Millionen Euro für Spenden und Sponsoring	Förderung von Kunst und Kultur & soziales Engagement und Unterstützung von Hilfsprojekten	Corporate Sustainable Responsibility (CSR)	sozial
40.000 Einzelprozesse	Prozessoptimierung	Siegel für Umweltverträglichkeit	ökologisch
191 Fahrgäste	kraftstoffsparender Großraumgelenkbus	Verkehrstechnik für Ballungsräume	ökologisch
Sustainable Mobility	Mobilitätsprojekte	Verkehrssicherung, -vernetzung und -sauberkeit	ökologisch
Lokales Handeln	Verringerung der Kindersterblichkeit, Armuts-, Hunger- und Krankheitsbekämpfung	Corporate Sustainable Responsibility	sozial
Top-Arbeitgeber - World's Best 25 Multinational Workplaces	Daimler Finanzsparte gehört in mind.5 Ländern zu den Top-Arbeitgebern	Arbeitgeberattraktivität	sozial

Tabelle 11: ausgewählte nachhaltige Meilensteine - DAIMLER 2014⁵⁷

Auffallend ist, dass die DAIMLER AG keine Highlights im ökonomischen Bereich im Nachhaltigkeitsbericht explizit ausweist.

⁵⁷ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 32+18f)

2.2 DAIMLER AG in der Praxis

„Nachhaltigkeit ist ein elementarer Bestandteil unseres unternehmerischen Handelns [...]. Regelmäßig gleichen wir unsere unternehmerischen Zielsetzungen mit den Erwartungen unserer Stakeholder ab und nehmen auf Basis eine Priorisierung der für uns maßgeblichen Handlungsfelder der Nachhaltigkeit vor.“⁵⁸

2.2.1 Die DAIMLER AG auf den Spuren von Eugen Schmalenbach

Die DAIMLER AG bezeichnet sich selbst als Pionier des Automobilbaus und erhebt den Anspruch die Zukunft der Mobilität nachhaltig und aktiv zu gestalten.

„Wir sind auf Kurs. [...] Dazu setzen wir in allen Geschäftsfeldern strukturelle Veränderungen um. Damit sorgen wir für mehr „Wasser unterm Kiel“, um unsere Wachstumsstrategie auch bei Gegenwind langfristig abzusichern. [...], um auch weiterhin in das zu investieren, was wir am besten können und wo es sich am meisten lohnt: in faszinierende Produkte und Technologien.“⁵⁹

2.2.1.1 DAIMLER und Nachhaltigkeit. – der gemeinsame Nenner

Es handelt sich um ein deutsches Unternehmen, dass in jener Zeit gegründet wurde, in die Johann E. Schmalenbach (August 1973) in Westfalen als ältester Sohn eines Eisenwarenfabrikanten, hineingeboren wurde. Ausgehend vom Expansionsprozess seit 1866 wird nach 1871 eine Vielzahl an Unternehmen in Deutschland gegründet. In dieser Gründerzeit steigen die Preise für Konsum- und Investitionsgüter erheblich. Die Wirtschaft vor dem Ersten Weltkrieg wird vorrangig durch den technischen Fortschritt gestaltet. Fremdfinanzierten Expansionen werden von den Unternehmen skeptisch beurteilt. Der Aufstieg wird mehrheitlich aus einbehaltenen Gewinnen bezahlt.

Das Unternehmen DAIMLER, geprägt von Erfindungen, Innovationen und Pioniertätigkeit, kann auf eine Tradition von über 125 Jahren blicken. Die Kernkompetenzen liegen vor allem in der Forschung und Entwicklung, der Produktion sowie dem Vertrieb von Personen- und Lastkraftwagen sowie Transportern. DAIMLER verfügt weltweit über mehr als 8.500 Vertriebsstandorte mit rund 260.000 Mitarbeitern.

⁵⁸ (gb2014.daimler, 2015, S. 175)

⁵⁹ (gb2014.daimler.com/ziele, 2015, S. 42)

Aktuell weist der Konzern fünf Geschäftsfelder an 62 Produktionsstandorten auf allen 5 Kontinenten aus:


























2014	Mercedes-Benz Cars	Daimler Trucks	Mercedes-Benz Vans	Daimler Buses	Daimler Financial Services
Marken	 Mercedes-Benz  ONE  MAYBACH  smart	 Mercedes-Benz  FREIGHTLINER  FUSO  WESTERN STAR  THOMAS  BULL BUSES  BHARATBENZ	 Mercedes-Benz  FREIGHTLINER	 Mercedes-Benz  SETRA	 Mercedes-Benz Bank  Mercedes-Benz Financial  Daimler Truck Financial  moovel  CAR 2GO
Beispiel					
Umsatz [Mrd.€]	73,6	32,4	10,0	4,2	16,0
Umsatz [%]	55	23	7	3	12
Mitarbeiter	129.106	82.743	15.782	16.631	8.878
Mitarbeiter [%]	51,0	32,7	6,2	6,6	3,5
wichtigster Absatzmarkt (2014)	Westeuropa (23%)	Asien (34%)	Westeuropa (65%)	Westeuropa (23%)	Westeuropa

Tabelle 12: DAIMLER AG Konzernstruktur 2014⁶⁰

⁶⁰ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 72f)

Das Jahr 2014 beurteilt die DAIMLER AG als erfolgreich. Neben verzeichneten Absatz- und Umsatzsteigerungen, kann die Ertragskraft des Unternehmens gestärkt werden. Neue Produkte und richtungsweisende Innovationen in den Bereichen Umweltverträglichkeit und Sicherheit schaffen noch nie dagewesene Maßstäbe.

Für 2015 ist die Fortsetzung der Wachstumsoffensive und Effizienzverbesserung in allen Geschäftsfeldern geplant. DAIMLER erhebt Führungsanspruch in den Bereichen der Sicherheit, der Verbrauchseffizienz und des autonomen Fahrens.

Das schwierige Marktumfeld in der Mobilitätsbranche erfordert eine konsequente Erneuerung des Produktangebotes, die Erschließung neuer Märkte und neuer Segmente, aber auch die Nutzung des weltweiten modernisierten und erweiterten Produktionsverbunds.

Das gesamte unternehmensspezifische Handeln ist verantwortungsvoll, transparent und nachhaltig ausgerichtet und basiert auf dem Bekenntnis zu den Grundsätzen guter nachhaltiger Unternehmensführung.

Das zentrale Gremium für die systematische Steuerung des Nachhaltigkeitsprogrammes ist das Corporate Sustainability Board (CSB), das wiederum dem Board of Management (BoM) berichtet.

Board of Management						
					Report an Gesamt- Vorstand durch den Co-Chair des CSBs	
Personal	Kommunikation	Politik- u. Außen- beziehung	Einkauf	Umwelt- schutz	Konzern- forschung – Mercedes-Benz- Cars-Entwick- lung	Integrität und Recht

Abbildung 9: Corporate Sustainability Board⁶¹

Operativ unterstützt wird es durch das Corporate Sustainability Office (CSO), das die Fachbereiche und Geschäftsfelder widerspiegelt. Es bündelt, koordiniert, verteilt, und bereitet Fakten, Ergebnisse sowie Themen auf und zeichnet verantwortlich für Monitoring und Controlling im Rahmen des CSO-Lead-Teams für die Bereiche Nachhaltigkeitsstrategie, Stakeholder-Dialog, Rating, Ranking und Nachhaltigkeitsbericht. Diesem Team gehören Vertreter der Abteilungen Investor Relations, Integrität und Recht, Umweltschutz, Einkauf, Politik

⁶¹ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 14)

und Außenbeziehungen, Kommunikation sowie Personal an. Nachhaltige Herausforderungen werden von den Geschäftsbereichen und Stabsfunktionen aufgezeigt und operativ umgesetzt.

Geschäftsbereich/Stabfunktion	operative Erfolge 2014
Mercedes Benz Cars Vertrieb	CO ₂ -Ausstoß weitergesenkt Weltmeistertitel in der Formel 1
Mercedes Benz Cars Produktion	Mercedes Me Auszeichnung „Best Global Brands“ Absatz- (10%) und Umsatzsteigerung (14%)
Daimler Trucks	Hohe Kraftstoffeffizienz Wettbewerbsfähige Gesamtbetriebskosten Weltweit erhebliche Einsparungen bei Produktions-, Material- und Fixkosten
Mercedes Benz Cars Vans	Effizienz in der Produktionsablaufgestaltung Optimierung im Materialeinsatz neue Mercedes Benz V-Klasse mit Assistenzsystemen, Touchpad und effizientem Turbodieselmotor
Daimler Buses	„Green Bus Award 2014“ (geringste Verbrauchswerte) „Coach of the Year 2014“ (Verbund von Luxus und Wirtschaftlichkeit) „Internationaler busplaner“ Nachhaltigkeitspreis 2015 (intelligenter Tempomat)
Daimler Financial Services	Auszeichnung als einer der 25 besten Arbeitgeber (international) rund 3,3 Millionen Fahrzeuge verleast/verkauft Weiterentwicklung der Mobilitätsdienstleistungen (car2go) Vermehrte Versicherungskooperationen
Integrität und Recht	Gesteigerte Effektivität des Compliance Management Systems/Prozesse Vermeidung von Geldwäsche Konzernweite Sanktionslistenprüfung
Spenden, Sponsoring, Mitgliedschaften	fast 60 Millionen € an gemeinnützige Institutionen und gesellschaftliche Projekte Stiftungsaktivitäten, Corporate-Volunteering-Einsätze, Eigeninitiativen; UN Global Compact, World Business Council for Sustainable Development
Global Diversity	Ausbau des Schwerpunktes Internationalisierung (globaler Talentpool) 63% Mitarbeiterzustimmung zu divers zusammengesetzten Teams 14.1% Frauen in leitenden Positionen

Tabelle 13: nachhaltige Zwischenerfolge mittels CSBs⁶²

⁶² Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 14)

Da es das Unternehmen DAIMLER schon mehr als 100 Jahre gibt, es mit dem Nachhaltigkeitsbericht 2014 schon den zehnten konzernweiten Bericht dieser Art veröffentlicht, wobei seit 1992 Umweltdaten systematisch erhoben werden, gibt es gute Gründe, DAIMLER in nachhaltigen Belangen Beachtung zu schenken.

Ein interessantes Ergebnis für die Glaubwürdigkeit grüner nachhaltiger Botschaften liefert eine Studie mit etwa 8.000 repräsentativ ausgewählte Kunden durch die Werbeagentur Serviceplan. Es ist dabei kein einheitlicher Begriff der Nachhaltigkeit vorgegeben worden. Die häufigste Assoziation erfolgt mit dem Wort Zukunftsfähigkeit, das die Kompetenz zur Bewältigung von Zukunftsfragen wie etwa Klimawandel und Ressourcenverbrauch impliziert.

Ranking	Unternehmen	Branche
1	Audi	Automobile
2	BMW	Automobile
3	Hipp	Babynahrung
4	Frosta	Convenience/Tiefkühlkost
5	Milupa	Babynahrung
6	Bärenmarke	Molkereiprodukte
7	Bosch	Haushaltsgeräte
8	Alete	Babynahrung
9	Coppenrath & Wiese	Convenience/Tiefkühlkost
10	Landliebe	Molkereiprodukte
11	dm	Drogerien
12	Bauknecht	Haushaltsgeräte
13	VW	Automobile
14	Toyota	Automobile
15	Ehrmann	Molkereiprodukte
16	Tchibo	Textileinzelhandel
17	Ernstings Familiy	Textileinzelhandel
18	Miele	Haushaltsgeräte
19	AEG	Haushaltsgeräte
20	Nordsee	Fast Food
21	Iglo	Convenience/Tiefkühlkost
22	Otto	Textileinzelhandel
23	Zott	Molkereiprodukte
24	McCain	Convenience/Tiefkühlkost
25	Danone	Molkereiprodukte
26	Thomas Cook	Touristik
27	Wrigley	Süßwaren
28	Maggi	Convenience/Tiefkühlkost
29	Lindt & Sprüngli	Süßwaren
30	Obi	Bau-/Gartenartikel
31	alltours	Touristik
32	Siemens	Haushaltsgeräte

Ranking	Unternehmen	Branche
33	Mercedes-Benz	Automobile
34	Storck	Süßwaren
35	Volks- und Raiffeisenbank	Finanzdienstleister
36	FTI Flying	Touristik
37	Haribo	Süßwaren
38	R+V	Versicherer
39	LG	Haushaltsgeräte
40	Dr. Oetker	Convenience/Tiefkühlkost
41	TUI	Touristik
42	DER	Touristik
43	Rossmann	Drogerien
44	Knorr	Convenience/Tiefkühlkost
45	Milka	Süßwaren
46	ING-DIBA	Finanzdienstleister
47	Esprit	Textileinzelhandel
48	Ford	Automobile
49	ITS	Touristik
50	Wagner	Convenience/Tiefkühlkost

Tabelle 14: Die 50 nachhaltigsten Unternehmen Deutschland - Kundensicht⁶³

Man erkennt aus dem Ranking, dass der Konsument der Automobilbranche gefolgt von der Lebensmittelindustrie (Babynahrung) am ehesten zutraut, die Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit zu schaffen. Nichts desto trotz ist die Wirkung von Werbemaßnahmen auf den Konsumenten bei dieser Einschätzung nicht zu vernachlässigen.

Begleitend hat die Werbeagentur Serviceplace Einschätzungen von Experten der Ratingagentur Oekom Research in München anhand objektiver Kriterien abgefragt. Hier erhielten die Unternehmen BMW, Audi oder Danone gute Noten.⁶⁴

Bemerkenswert ist, dass bei BMW die Beurteilung von Expertenseite mit der Einschätzung der Kunden mit geringer Abweichung übereinstimmt.

⁶³ Eigenerstellung

⁶⁴ Vgl. (Matthes & Kosch, 2014)

2.2.1.2 Strategie und Management

„Wir haben uns zum Ziel gesetzt, im Bereich Technologie und Innovation führend zu sein, unsere Kunden zu begeistern und durch erstklassige Teams permanent zu wachsen.“⁶⁵

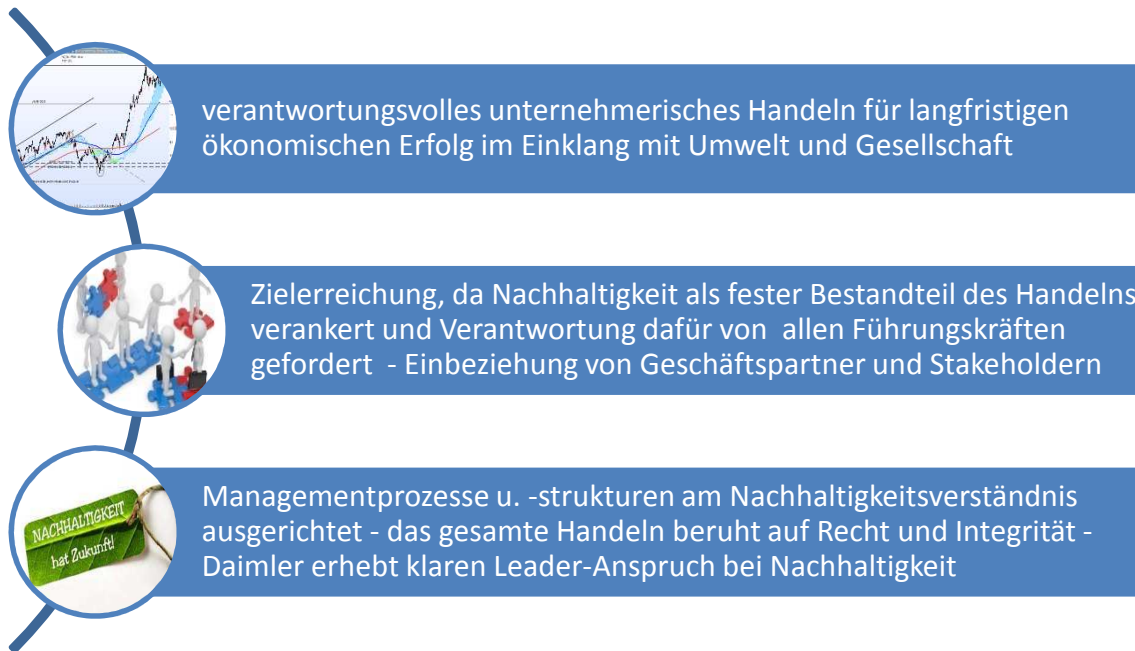


Abbildung 10: Nachhaltigkeitsverständnis – DAIMLER AG⁶⁶




Die DAIMLER AG legt strategisch im Umgang mit spezifischen Herausforderungen im Rahmen des selbst gesetzten Nachhaltigkeitsanspruchs folgende sozialen und ökologischen Eckpunkte fest:

„Wir bekennen uns zu rechtlichen ebenso wie ethischen Standards und müssen sicherstellen, dass diese **Standards eingehalten** werden – weltweit und auch von unseren Geschäftspartnern und Lieferanten.“

Straßenverkehr ist in Mitverursacher von CO₂- und Schadstoffemissionen. Als Automobilhersteller setzen wir uns für **nachhaltige Mobilitätslösungen** ein und beweisen unsere Innovationskraft in den Bereichen Umwelt- und Ressourcenschutz sowie Sicherheit.

⁶⁵ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 14)

⁶⁶ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 3)

-  *Mit unseren betrieblichen Prozessen, vor allem in der Fahrzeugproduktion, sind Umweltauswirkungen verbunden, die wir durch konsequentes **Umweltmanagement** so gering wie möglich halten.*
-  *Als Arbeitgeber tragen wir Verantwortung für faire und **attraktive Arbeitsbedingungen** von fast 260.00 Beschäftigten weltweit.*
-  *Als „Unternehmensbürger“ wollen wir über unsere Geschäftstätigkeit hinaus **zum Gemeinwohl beitragen** und dabei unsere besonderen Kompetenzen einbringen.“⁶⁷*

Damit sind die Anforderungen an die konzernweite Unternehmensstrategie, entwickelt auf den Grundwerten Begeisterung, Disziplin, Wertschätzung sowie Integrität, klar definiert und die sozialen wie die ökologischen Rahmenbedingungen definiert.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt bei der in der nachhaltigen und breiten Verankerung der Integritätskultur. Dazu wurden Leitlinien und Verhaltensgrundsätze sowie begleitende Grundsätze erarbeitet, die in der Einheitlichen Regelungsdatenbank (ERD) in unterschiedlichen Sprachen für jeden Mitarbeiter des Konzerns zugänglich sind.

Unternehmensumwelten befinden sich im stetigen Wandel und das Management ist vor zahlreiche Herausforderungen gestellt. Nachhaltiges Wirtschaften zur Bewältigung dieser Ansprüche stellt eine durchaus gängige Option dar.

Bedingt durch Bedürfnisse der Stakeholder, Globalisierung und Internationalisierung, begrenzte Ressourcen sowie Klimawandel, sind Unternehmen gezwungen, sich mit der Thematik der Nachhaltigkeit zu befassen. Diese basiert auf dem Gedanken der langfristigen Substanzerhaltung von Unternehmen, stellt aber grundsätzlich kein Allheilmittel für unternehmerische Problematiken dar, sondern erhöht vorerst die Anforderungen. Innerhalb des Unternehmens sind vor allem Energie, Konsequenz und Managementregeln notwendig, da die Umsetzung von nachhaltigen Maßstäben und Prozessen die Durchsetzung neuer und die Umsortierung etablierter Entscheidungsprämissen zur Operationalisierung auf Unternehmensebene erforderlich macht. Wesentlich dabei erscheint, dass die Prämissen ausreichend Handlungsspielraum zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen lassen.

Herkömmliche markt- und gewinnorientierte Managemententscheidungen unterliegen den unterschiedlichsten Prämissen wie etwa juristischer Legalität, ökonomischer Effizienz, strategischer Entsprechung einhergehend mit Sicherung der Machtposition aber auch sozialer Verträglichkeit. Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit erfahren die Beschäftigungsfelder der Substanzerhaltung sowie der Verantwortung erhöhte Bedeutung.

⁶⁷ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 5)



Abbildung 11: Entscheidungsprämissen im Unternehmen⁶⁸

Die Bewältigung der Prämissenänderung, aus dem substanzerhaltenden Nachhaltigkeitsverständnis abgeleitet, erfordert die verstärkte Beschäftigung mit den Bereichen Ressourcenhaushalt, systemischen Interaktionen, Dilemmakultur, Prozessentschleunigung und

⁶⁸ Vgl. (Jahrbuch 2013/2014 Nachhaltige Ökonomie, 2013, S. 430)

veränderten Zeithorizonten. So können die Ressourcenregenerierbarkeit und die damit einhergehenden Beeinflussungen von Mensch und Umwelt erfolgreicher in die Entscheidungsprozesse integriert werden.

Beschäftigungsfelder	Beschreibung
Dilemmabewältigung	konstruktive und offene Widerspruchsauseinandersetzung
Prozessentschleunigung	Prozesse mit erhöhtem Ressourcenverbrauch optimieren
Ressourcenhaushalt	aktive und antizipatorische Ressourcenwirtschaft
Systeminteraktionen	Unternehmenswechselwirkungen (Außenbeziehungen)
Entscheidungszeithorizont	Erweiterung des Zeitaspekts von Entscheidungen

Tabelle 15: Anstrengungen der Substanzerhaltung⁶⁹

Ebenso muss beim Wandel zur nachhaltigen Unternehmensführung Akzeptanz erzeugt werden. Denn nach dem Motto „Rules don’t substitute characters“, ist es wichtig das Konzept der Nachhaltigkeit im Unternehmen über und durch die Menschen zu verankern um hierarchiebedingte Widerstände auszuschalten damit sich dieser Erfolgsfaktor als nutzbringend erweisen kann. Für das Umgehen mit den sozialen, ökologischen und ökonomischen Anforderungen müssen Mitarbeiter sorgfältig ausgewählt und vorbereitet werden (siehe auch 2.2.1.5.).

DAIMLER hat das Nachhaltigkeitsmanagement in sein Managementsystem integriert, wobei die Anforderungen sämtlicher Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Lieferanten, Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen und weitere Anspruchsgruppen) zum Ausgangspunkt gewählt werden. Basierend auf diesen Stakeholder-Anforderungen wird anfangs unabhängig von Anforderungen der Standards und Normen ein Managementsystem entwickelt. Dadurch kann dieses System wesentlich umfassender und anforderungszentrierter gestaltet werden um allen unternehmensrelevanten Ansprüchen gerecht zu werden.

Der Zusammenhang von Strategie und Management bei der DAIMLER AG ist nachfolgend dargestellt.

⁶⁹ Vgl. (Jahrbuch 2013/2014 Nachhaltige Ökonomie, 2013, S. 431f)






Dimensionen Nachhaltigen Wirtschaftens	Mitarbeiter	Kunden	Gesellschaft	Ökonomie	Innovation, Umweltschutz u. Sicherheit
Management von Nachhaltigkeit	<p>Nachhaltigkeitsmanagementintegration</p> <p>Umsetzung in der Wertschöpfungskette Reporting</p> <p>Monitoring Stakeholder-Dialog</p>				
Focus	Beschäftigungssicherung	Verbesserung der Kundenzufriedenheit	Gesellschaftliches Engagement	Corporate Governance & Compliance	Umweltschutz Sicherheit
					
Umsetzungen 2014	Generationsmanagement Erhöhung des Frauenanteils Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung Gesund i(s)tbunt Flexible Arbeitsmöglichkeit Internationales Austauschprogramm	Wesentlichkeitsanalyse Stakeholder-Dialog Daimler Sustainability Dialogue	Daimler und Benz Stiftung Förderprogramm MINTernational Each Girl is a Star Genius – Die junge Wissen-Community von Daimler Stiftung Preußischer Kulturbesitz Emerging Artists Award Karitative Hilfsprojekte (Balkan, Südafrika, Philippinen)	Richtlinie für integriertes Verhalten Business Partner Broschüre Prüfung von Sanktionslisten Hinweisgebersystem Stärkung der weltweiten Struktur Anti-Geldwäsche-Richtlinie	MobileKids Lebendige Moore Schutz für Mangrovenwälder (Asien) autonomes Fahren

Tabelle 16: Nachhaltigkeit und Strategie - DAIMLER AG⁷⁰⁷⁰ Vgl. (Hentze & Thies, Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, 2012, S. 105)

Integrierter Managementsysteme sind nicht nur mit Nutzen verbunden, sondern sind auch mit Problemen behaftet.

Vorteile bestehen im **reduzierten Dokumentationsaufwand**, da im Rahmen des umfangreichen Dokumentationsaufwands der Managementsysteme (Handbücher, Verfahrens- sowie Arbeitsanweisungen und Checklisten) redundante Aufzeichnungen durch die erfolgte Integration vermieden werden.

Unter dem Aspekt der Ausrichtung auf die gemeinsamen Ziele von Qualität, Ökologie und Sozialem und dem damit verbundenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess führt das integrierende Vorgehen zu **verbesserten Koordinationsprozessen** und -ergebnissen.

Diese erhöhte Koordination und der Stakeholder-Dialog verursachen einen weiteren Vorteil in der **Handlungssicherheit**. Konflikte, hervorgerufen durch widersprüchliche Regulative und Anforderungen, können im Vorfeld schon entkräftet werden und dadurch Kompromisse angeboten werden.

Einsparung von Personalressourcen bedingt durch die Zusammenlegung von Schulungen, Reviews sowie internen und externen integrierten Audits, zeigen sich in der **Senkung der Kosten für das Management** wirksam.

Nachteilig kann sich durch die Zusammenführung der unterschiedlichen Managementsysteme die **erhöhte Komplexität** auswirken. Die unterschiedliche Fokussierung der Systeme kann Abstimmungsprobleme hervorrufen und Konflikte in der Entscheidungsfindung können vorprogrammiert sein.

Die Adaptierung der gesamten Dokumentation, die sich in weiterer Folge als reduzierter Dokumentationsaufwand ausweisen wird, ist mit **hohen Kosten und Zeitaufwand** verbunden, wobei dennoch der vermehrte Bürokratieaufwand nicht außer Acht zu lassen ist.

Im Rahmen des Integrationsprojektes bildet das einheitliche, gemeinsame und **verpflichtende Engagement des Managements** für die Sache eine wesentliche Ausgangsposition für die Umsetzung und das Gelingen des Projekts. Fehlt dieses umfangreiche und vollständige Bekenntnis des Managements in den Belangen der Nachhaltigkeit, dann wird die Integration mit großer Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt sein.

DAIMLER hat für sein Nachhaltigkeitsmanagement Grundlagen und Richtlinien festgelegt. Dabei handelt es sich um Richtlinien für integrires Verhalten, Grundsätze der sozialen Verantwortung, Umwelt- und Energieleitlinien und die sogenannten Supplier Sustainability Standards. Den verbindlichen Bezugsrahmen aus denen DAIMLER seine Richtlinien hinsichtlich der Nachhaltigkeit ableitet, bilden internationale und nationale Prinzipien. Dabei handelt es sich um den UN Global Compact gemeinsam mit der UN Global Compact Lead-Gruppe, die allgemeine Erklärung der Menschenrechte, Kernarbeitsnormen der International Labour Organization, OECD-Leitsätze multinationaler Unternehmen, die UN Principles on Business and Human Rights, der Deutsche Corporate Governance Kodex und das Leitbild

für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft sowie die dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik.

Themen der Richtlinien/Grundsätze	Beschreibung
Integres Verhalten ergänzt durch Konzernrichtlinien und Handlungsempfehlungen	Regelung der Grundsätze unternehmensinternen Handelns: Wahrung der Menschenrechte, Einhaltung von Gesetzen, Korruptionsvermeidung, Schutz des Unternehmensvermögens, soziale und gesellschaftliche Verantwortung
Soziale Verantwortung integriert in Richtlinien Integres Verhalten	Verpflichtung zu Menschen- und Arbeitsrechten, gewerkschaftliches Organisationsrecht und Recht auf angemessene Arbeitsbedingungen
Umwelt und Energie	Handlungsrahmen für Mitarbeiter und Bezugspunkt für Ableitung von diesbezüglichen Zielen
Supplier Sustainability Standards	Verbindlicher Bestandteil der Lieferantenvertragsbedingungen

Tabelle 17: Nachhaltigkeit - grundsätzlich bei DAIMLER AG⁷¹

2.2.1.3 DAIMLER im Dialog

Stakeholder werden alle Personen, Gruppen und Institutionen mit Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele bezeichnet. Dabei kann noch zwischen internen (Management und Mitarbeitern) sowie externen Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Aktionären, Fremdkapitalgebern, dem Staat, den Gewerkschaften, den Kammern und Verbänden sowie weiteren Parteien des institutionellen Umfelds) unterschieden werden.

DAIMLER definiert als Stakeholder „*alle Personen und Organisationen, die rechtliche, betriebliche und ethische Forderungen an die Daimler AG stellen.*“⁷²

Die Stakeholder der DAIMLER AG lassen sich in drei unterschiedliche Gruppen zusammenfassen, wobei die Wichtigkeit nicht durch die Klassifizierung, sondern durch die Wechselwirkungen gegeben ist.

A-Stakeholder: Gruppe, die Forderungen (rechtlicher, finanzieller oder betrieblicher Natur) haben.

⁷¹ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 16)

⁷² (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 19)

B-Stakeholder: Gruppe die durch Entscheidungen der DAIMLER AG beeinflusst werden.

C-Stakeholder: Gruppe die Entscheidungen der DAIMLER AG beeinflussen können.

Stakeholder der DAIMLER AG	A-Stakeholder	B-Stakeholder	C-Stakeholder
Behörden	✓		✓
Gemeinden, Anwohner, Nachbarn (Wohlstand, License to operate)		✓	
Gewerkschaften	✓	✓	
Kommunale Verwaltungen	✓		✓
Kunden (Gewinne, Produkte)	✓	✓	✓
Internationale Institutionen			✓
Investoren (Kapital, Anlagen)	✓	✓	✓
Medien			✓
Mitarbeiter (Vergütung, Produktivität)	✓	✓	✓
Nationale Regierungen (öffentliche Dienstleistungen, Steuern)	✓		✓
Rating Agenturen			✓
Soziale u. umweltpolitische NGOs			✓
Verbände		✓	
Wissenschaft		✓	
Zulieferer (Gewinne, Material)	✓	✓	✓

Tabelle 18: Stakeholder - DAIMLER AG⁷³

⁷³ Vgl. (Hentze & Thies, Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, 2012, S. 131)

Es zeigt sich, dass Kunden, Investoren, Mitarbeiter und Zulieferer die Eigenschaften aller drei Gruppen aufweisen und daher besonderer Sensibilität bedürfen. Diese weisen einen hohen unternehmensseitigen Betreuungsgrad auf.

Hingegen befinden sich Gemeinden, Anwohner und Nachbarn sowie internationale Institutionen, soziale und politische Nicht-Regierungs-Institutionen, Rating Agenturen aber auch die Medien außerhalb jeglicher Schnittmenge und bedienen funktional nur ihre jeweilige Gruppe. Durch die Einbeziehung dieser gesellschaftlichen Stakeholder erweitert die DAIMLER AG seinen Verantwortungsbereich, kommt damit der Corporate Social Responsibility verstärkt nach und sieht dies als Erhöhung seiner Chancen.

Gewerkschaften stellen nicht nur Forderungen an das Unternehmen, sondern werden ebenso durch unternehmerische Entscheidungen tangiert. Genauso ist ersichtlich, dass Forderungen und Vorgaben von Seite der Behörden, der nationalen Regierungen sowie der kommunalen Verwaltungen wirksam auf Entscheidungen der DAIMLER AG sind.

Der **Stakeholder-Dialog**, als integrales Element in der Managementverantwortung, ist ein wichtiges Instrument bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes. Es geht dabei um die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen um die Komplexität von Interessen und Ansprüchen, die rechtlicher, finanzieller, betrieblicher oder ethischer Natur sein können, mit einem balancierten Ansatz zu begebenen.

Dieser Form des Dialogs erzeugt auf beiden Seiten ein wachsendes Verständnis füreinander, lässt dadurch Risiken erkennen und minimieren, zugleich Chancen erhöhen und erweitert den perspektivischen Horizont aller Beteiligten.

Als Best-Practice-Beispiel (branchenübergreifend) ausgezeichnet, führt DAIMLER den Dialog mit allen Anspruchsgruppen in unterschiedlichen Regionen und Länder durch. Zudem hat DAIMLER Kriterien für die Identifikation sowie die Gewichtung ihrer Einflussgruppen vorgenommen.

Dafür sind Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege in institutionalisierten Dialogmanagement definiert, wobei die Koordination für den gesellschaftlichen Dialog und Fachtagungen vom Sustainability Board in Zusammenarbeit mit dem Office erfolgt.



















	Information	Konsultation	Dialog	Beteiligung
Ziele	Informations-bereitstellung, Schaffung von Transparenz	Zuhören, Lernen, Transfer von Know-How	Meinungsaustausch, Schaffen von Verständnis, Lösungsgenerierung (gemeinsam)	Zusammenarbeiten, Partizipieren, Lancierung gemeinsamer Projekte
Entsprechende Dialogformate	 Nachhaltigkeitsbericht (jährlich)  Blogs u. Social Media  Intranet u. interne Kommunikation  Einblicke vor Ort (Museum, Werksführung, Empfänge)	 Konsultation von Stakeholdern (Arbeitsgruppen)  Externen Review von Nachhaltigkeitszielen u. -bericht  Umfragen u. Erhebungen	 Daimler Sustainability Dialogue, (jährlich)  Interner Integritätsdialog (konzernweit)  Fachtagungen (gesellschaftliche Impulse geben)  Daimler Supplier Portal  Mitgliedschaften (Initiativen, Verbände)  Lokale Dialoge (Kommunen, Anwohner)  Gespräche (anlass- u. projektbezogen)	 Wesentlichkeitsanalyse (Stakeholderbefragung)  Beirat für Integrität u. Unternehmensverantwortung  Kooperationen, Allianzen,  Aktive Mitarbeit in Nachhaltigkeitsinitiativen (UN Global Compact)

Tabelle 19: Dialogformate DAIMLER AG⁷⁴

Die gewählten Dialogformen zur Einbeziehung der Stakeholder spannen sich von Befragungen und Erhebungen, über Online- und Printmedien zu Expertengesprächen, Workshops sowie regionale und lokale Dialogforen. Informelle Kommunikationsmöglichkeiten bieten Mitgliedschaften im Gremien, Verbänden und Nachhaltigkeitsinitiativen.

Eine offene, unbeschränkte und international durchgeführte Online-Befragung wurde in den Jahren 2012 und 2013 durchgeführt. Da die Ergebnisse für die Relevanz in nachhaltigen Handlungsfelder hohe Stabilität zeigen, wird die nächste Stakeholder-Befragung, entsprechend einem nun intern vereinbarten zweijährigen Rhythmus, wieder im Jahr 2015 durchgeführt werden.

⁷⁴ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 23)

In Analogie zum Demingkreis, der im Qualitätsmanagement verwendet wird, fließen diese Ergebnisse gemeinsam mit den Resultaten des „Daimler Sustainability Dialogue in das Nachhaltigkeitskonzept ein. Somit erfolgt neben dem Monitoring der Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagements auf ihre Zielwirksamkeit auch die kontinuierliche Verbesserung des Systems. Damit können - dort wo angezeigt - Korrekturen eingeleitet werden und der Prozess stellt sich als geschlossenes System dar.

Nachfolgend finden sich die wesentlichen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements in den Bewertungen der Stakeholder sowie des Unternehmens DAIMLER für das Jahr 2013/14, in der die Ergebnisse der offenen Stakeholder-Befragung eingepflegt wurden.

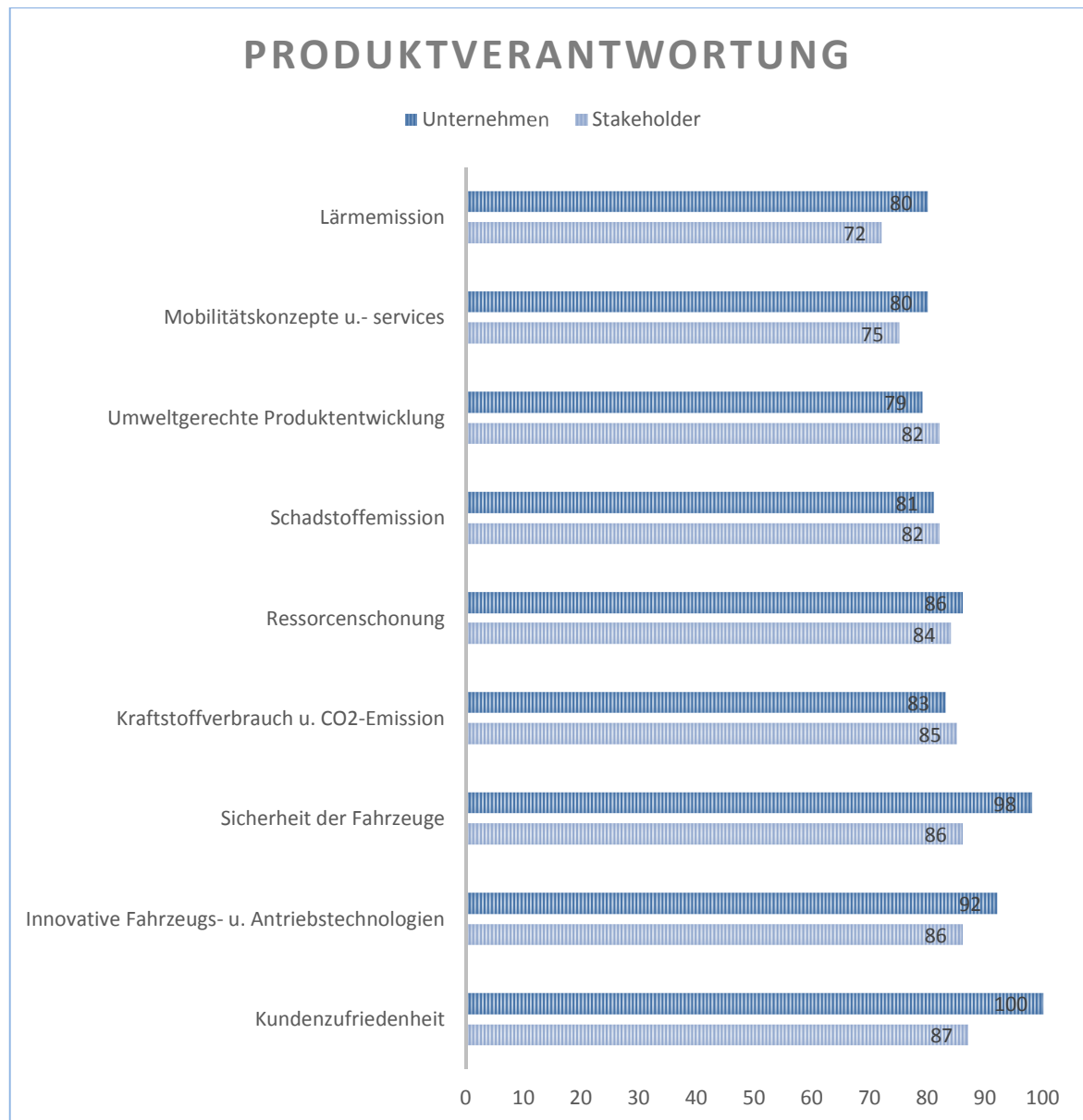


Abbildung 12: Wesentlichkeitsanalyse- Produktverantwortung⁷⁵

Die größte Diskrepanz bei der **Produktverantwortung** ist in Fragen der Fahrzeugsicherheit und der Kundenzufriedenheit gefolgt von Anforderungen in den Innovationstechnologien sowie der Lärmemission zu bemerken. Hier zeigt sich deutlich, basierend auf dem proklamierten Leader-Anspruch des Unternehmens, die erhöhte Gewichtung für die gesetzten Ziele.

⁷⁵ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 197f)

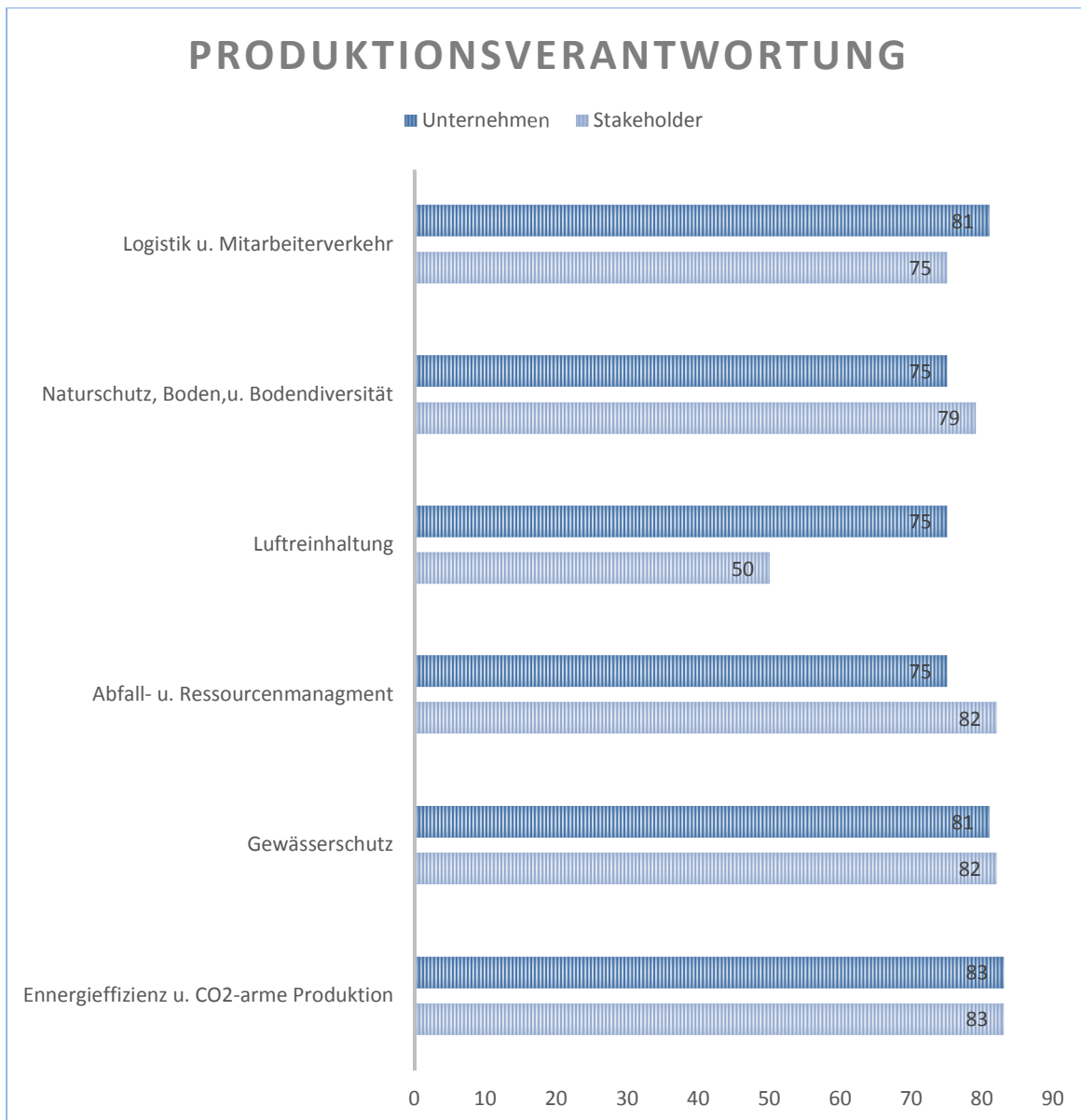


Abbildung 13: Wesentlichkeitsanalyse- Produktionsverantwortung⁷⁶

Der größte Unterschied bei der **Produktionsverantwortung** ist in der Thematik der Luftreinhaltung, die keine besondere Anforderung der Stakeholder zu sein scheint, gefolgt von der Herausforderung des Abfall- und Ressourcenmanagements mit verstärktem Impuls von Seite der Stakeholder. Eine geringe Diskrepanz gibt es bei der Wichtigkeit für Energieeffizienz, Gewässerschutz und der Anforderung zur Senkung des CO₂-Ausstoßes.

⁷⁶ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 197f)

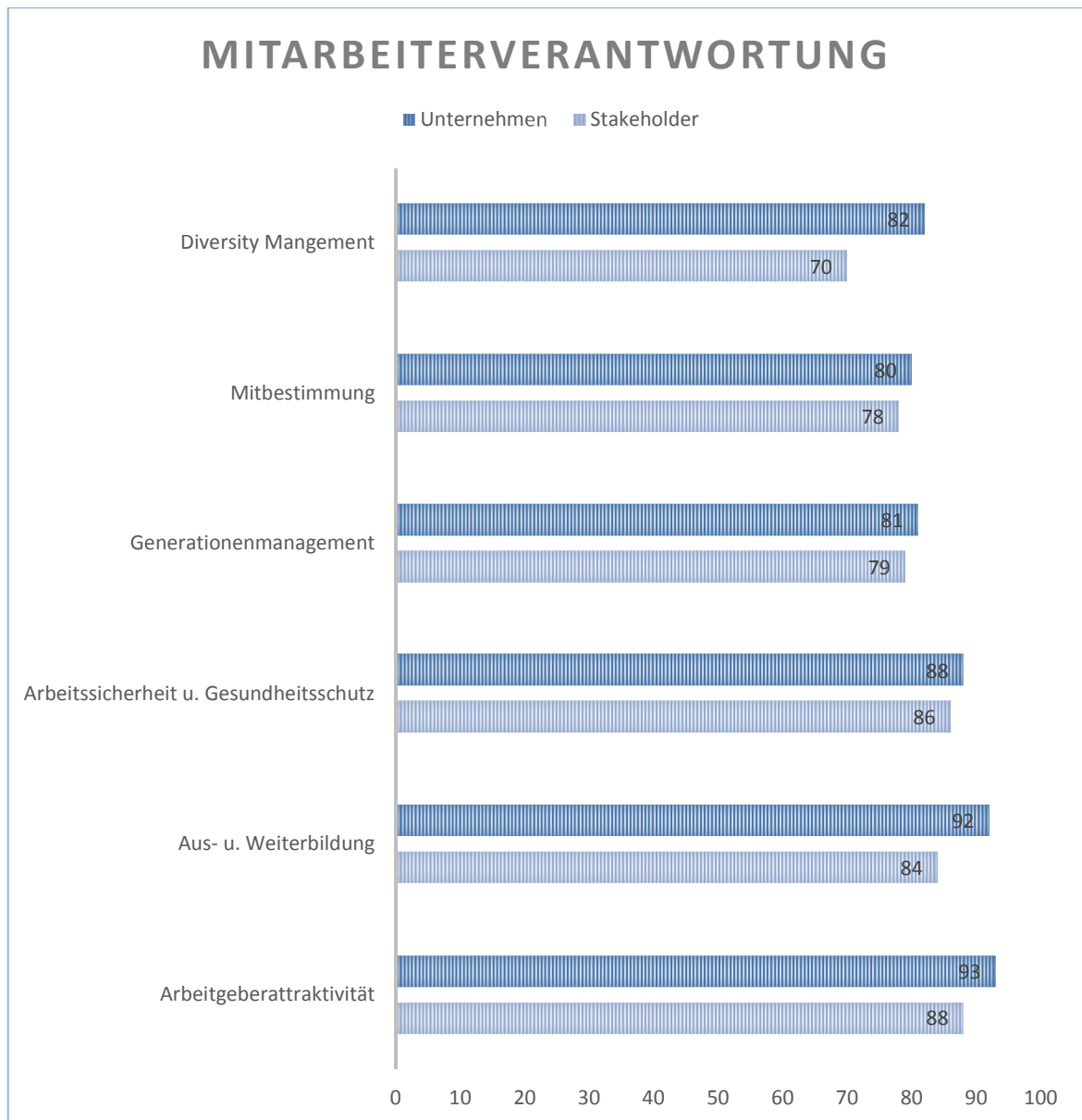


Abbildung 14: Wesentlichkeitsanalyse- Mitarbeiterverantwortung⁷⁷

Die Wichtigkeiten bei der **Mitarbeiterverantwortung** liegen für das Unternehmen bei Fragen der Aus- und Weiterbildung, dem Diversity Management und der Arbeitgeberattraktivität zu bemerken.

Die Wichtigkeiten ergeben bei allen Punkten für das Unternehmen höhere Werte, da sich die strategischen Schwerpunkte für die nachhaltigen Zielsetzungen für das Fortbestehen in der Zukunft deutlich abzeichnen.

⁷⁷ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 197f)

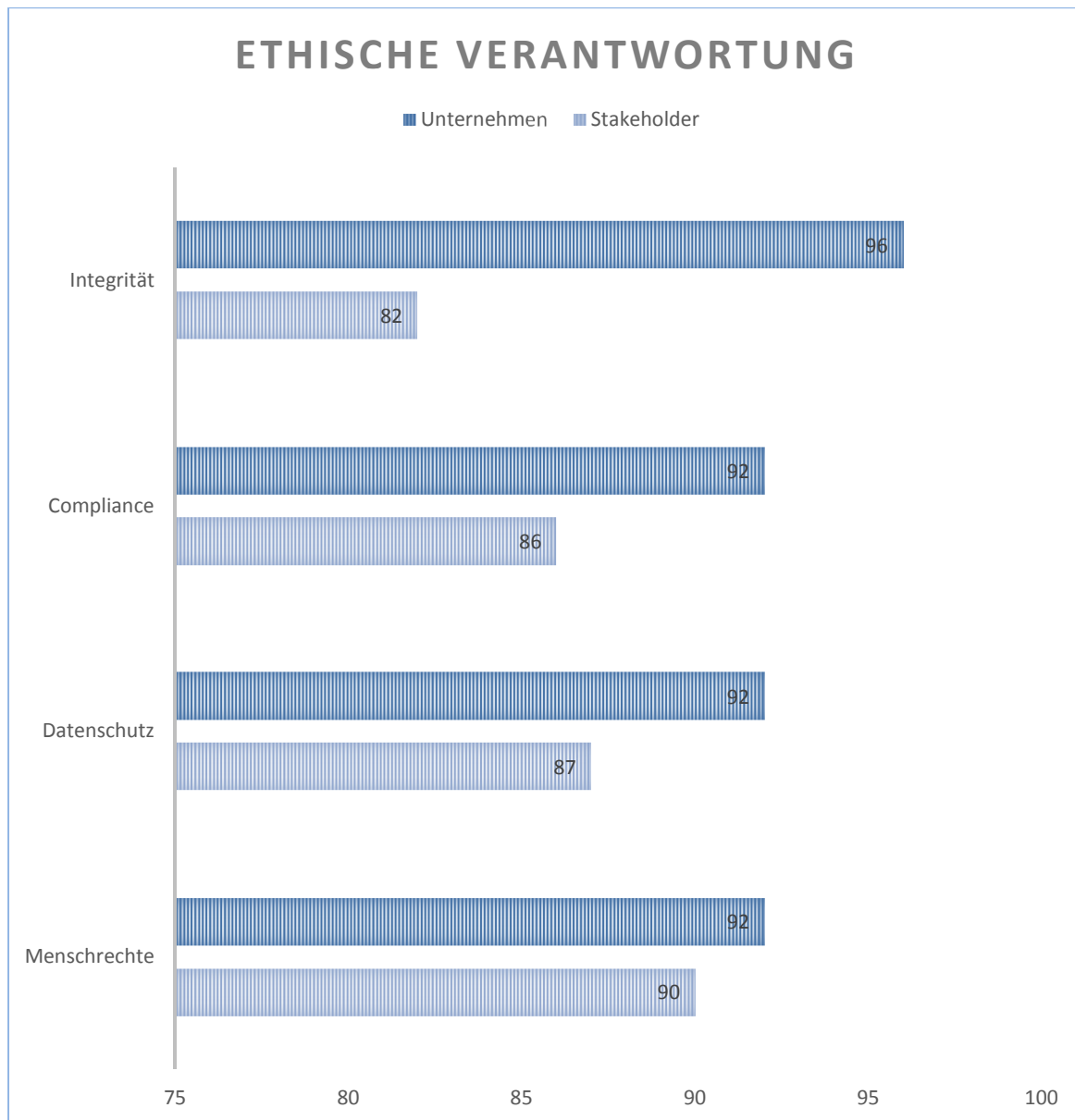


Abbildung 15: Wesentlichkeitsanalyse- Ethische Verantwortung⁷⁸

Die Impulse der **Ethischen Verantwortung** scheinen deutlich vom Unternehmen auszugehen, obwohl die grundsätzliche Gewichtung ähnlich ist.

Grundsätzlich liegen alle Werte auf hohem Niveau (zwischen 82 und 96%). Damit stellt die Übernahme von ethischer Verantwortung für beide Seiten einen entscheidenden Eckpfeiler dar.

⁷⁸ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 197f)

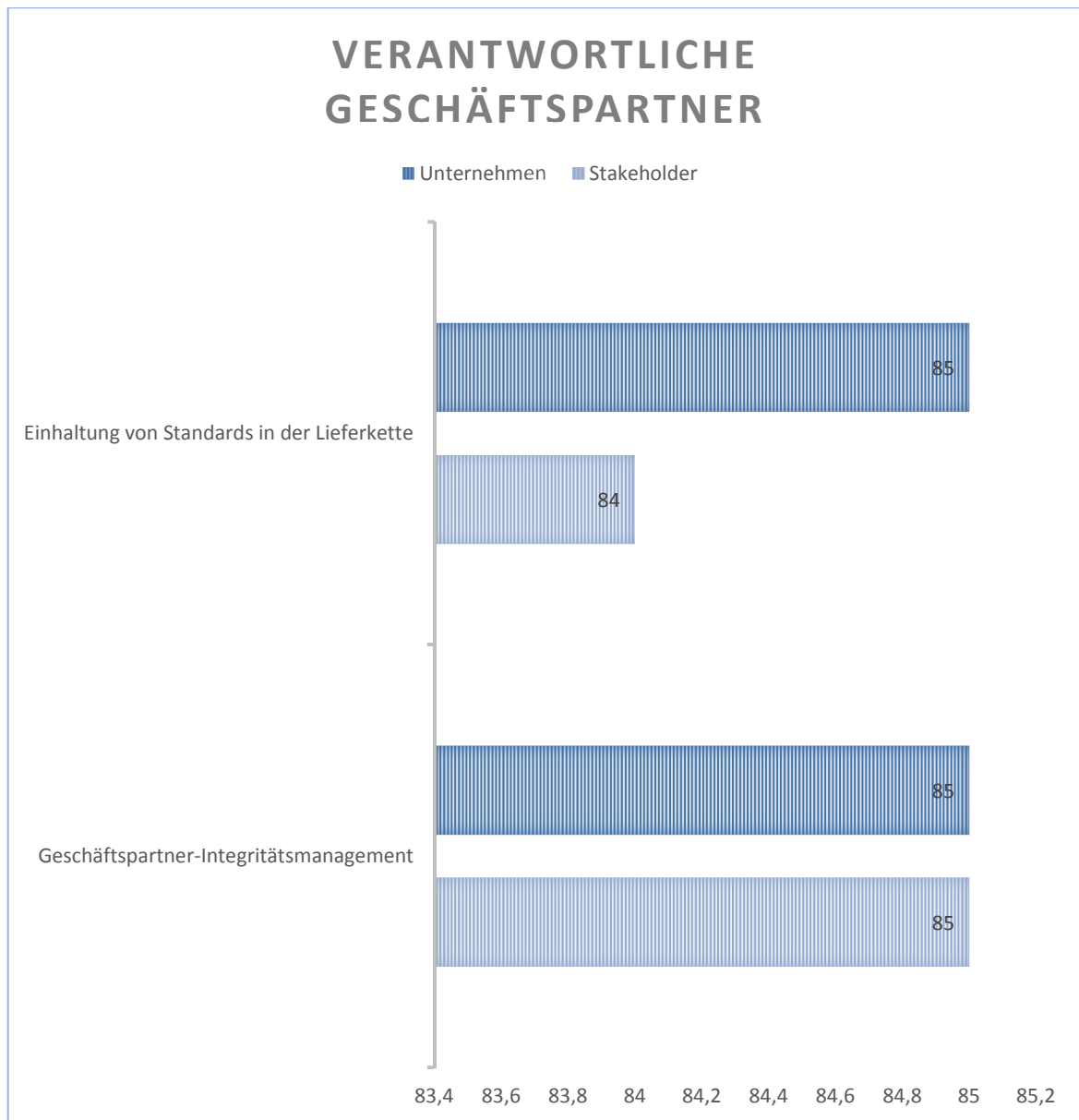


Abbildung 16: Wesentlichkeitsanalyse- Verantwortliche Geschäftspartner⁷⁹

Das Handlungsfeld **Verantwortliche Geschäftspartner** wird ebenso sehr übereinstimmend bewertet.

Der Auftrag an die Geschäftspartner der DAIMLER AG ist innerhalb der Lieferkette, aber auch im Schwerpunkt Integrität mit der Wichtigkeit von rund 85% klar definiert und einstimmig vorgegeben.

⁷⁹ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 197f)

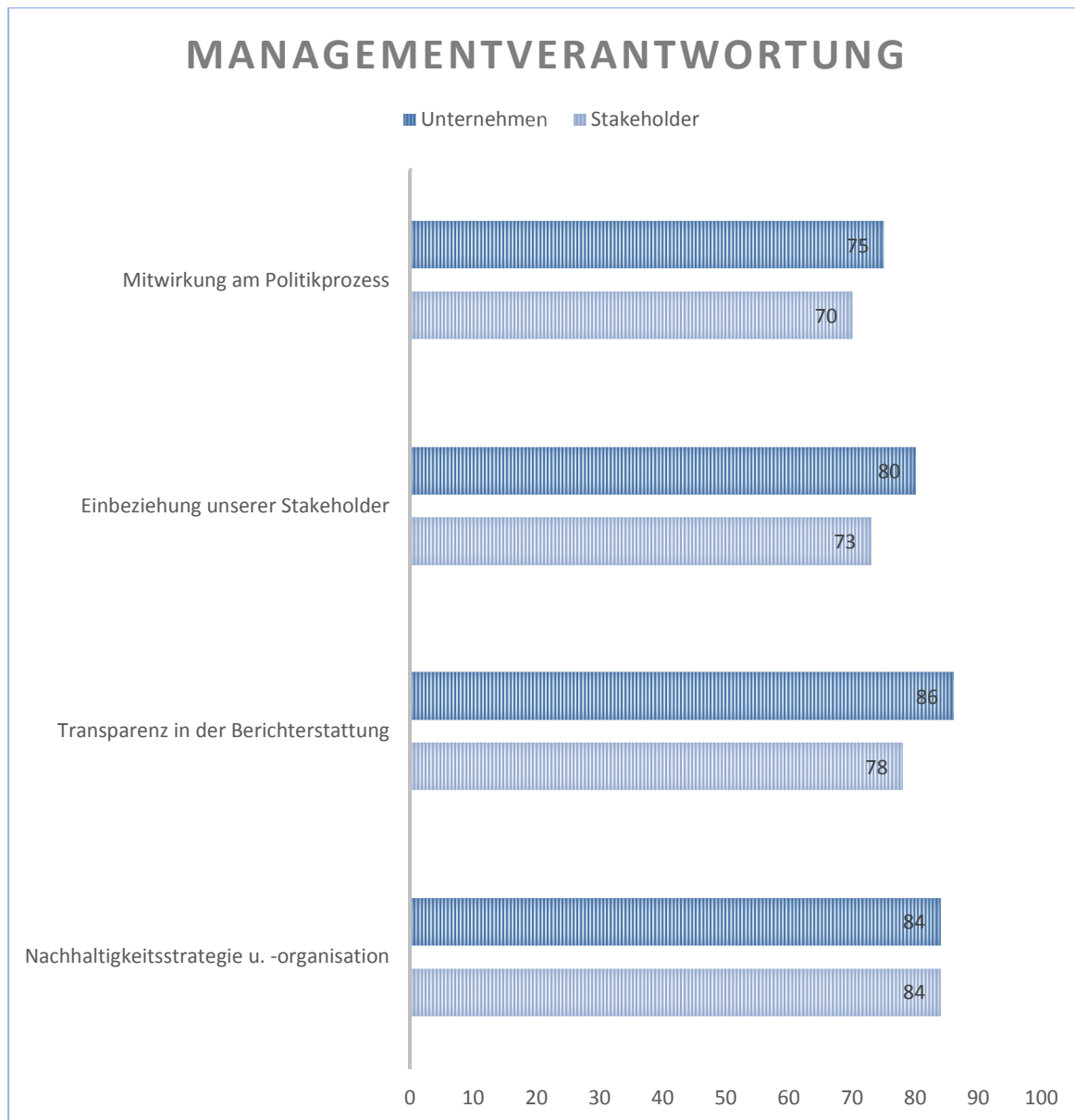


Abbildung 17: Wesentlichkeitsanalyse- Managementverantwortung⁸⁰

Sehr interessant bei Belangen der **Managementverantwortung** ist die augenscheinliche Übereinstimmung der Stakeholder mit der Bewertung des Unternehmens bei Anforderungen zu Nachhaltigkeitsstrategie und deren Organisation.

Auch sehen die Stakeholder selbst ihre Integration und Einbeziehung in der DAIMLER AG nicht so wesentlich wie das Unternehmen diesen Punkt beurteilt.

⁸⁰ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 197f)



Abbildung 18: Wesentlichkeitsanalyse- Gesellschaftliche Verantwortung⁸¹

Die größte Diskrepanz bei der **Gesellschaftlichen Verantwortung** ist in der Anforderung im regionalen Engagement zu entdecken. Die Konzentration des Unternehmens auf regionale Projekte zielt auf erhöhte Akzeptanz und einer damit einhergehenden steigenden Unternehmensbindung ab.

Zudem messen die Stakeholder den unternehmenseigenen Projekten eine deutlich geringere Relevanz bei.

⁸¹ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 197f)

Bei der Ausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt DAIMLER zwei Aspekte. Einerseits gibt es die internen Anforderungen, die das Unternehmen im Rahmen des nachhaltigen Erfolgs an sich stellt. Andererseits sind die externen Herausforderungen aus dem Umfeld des Unternehmens, die mittels Stakeholder-Befragung erhoben werden, vorhanden. Ergänzend wird zur Abrundung des Gesamtbildes die Wesentlichkeitsanalyse herangezogen.

Es ist entscheidend, dass die beiden Komponenten miteinander in Einklang gebracht werden. Wird nämlich nur jeweils ein Aspekt der Anforderungen ohne Beachtung des anderen umgesetzt, besteht die Gefahr, dass die unternehmerische Tätigkeit ohne Reflexion auf die Stakeholder erfolgt oder eine reine Außenbestimmung des Unternehmens vorliegt. Damit geht die Eigenbestimmung des Unternehmens auf Kosten der Konzentration auf die Stakeholder-Belange vollständig verloren.

DAIMLER legt Wert auf die Neutralität im Umgang mit politischen Parteien sowie auf einer verantwortungsbewussten und ethisch klaren Kommunikation mit Interessensvertretungen. Basierend auf dem Gedanken der Planungssicherheit ist es dem Unternehmen strategisch wichtig innovativen Problemlösungen mit politischen Entscheidungsträger im Vorfeld zu besprechen. Dabei werden neben Bildungs- und Personalpolitik auch Fragen zu neuen Mobilitätskonzepten, Fahrzeugsicherheit oder die CO₂-Thematik behandelt.

Im Rahmen der Sponsoringmaßnahmen hat das Unternehmen 2014 ausschließlich in Deutschland für demokratische Parteien mit einem Betrag von € 320.000 (4% des Spenden- u. Sponsoringbudgets) unterstützt.

2.2.1.4 DAIMLER mit Verantwortung

Das Prinzip der Verantwortung bildet das Leitmotiv des DAIMLER-Nachhaltigkeitsberichts 2014. Damit unterstreicht das Unternehmen die Verantwortungskultur, die es fördert und fordert. DAIMLER hat gesamtgesellschaftliche Ziele auf die Unternehmensebene umgelegt und setzt in den ethischen Bereichen Integrität, Menschenrechte, Compliance, Kartellrecht und Datenschutz seine Schwerpunkte.

„Wir sind überzeugt, dass anständiges Wirtschaften uns dauerhaft erfolgreich macht und der Gesellschaft zugutekommt. Als weltweit tätiges Unternehmen übernehmen wir Verantwortung [...]“⁸²



Abbildung 19: nachhaltige Wege zur Verantwortung⁸³

Grundsätzlich kann zwischen individueller und kollektiver Verantwortung unterschieden werden. Die unternehmerische Verantwortung ist aus der kumulierten individuellen Verantwortung der Mitglieder des Unternehmens zusammen mit den unternehmensspezifischen ethischen Vorstellungen ableitbar. Außerdem sind auch die Unternehmen selbst wiederum Mitglieder geordneter gesellschaftlicher Systeme und deren Inhaber und Stakeholder ebenfalls Mitglieder innerhalb dieser Ordnungen. Der Unterschied, warum der Unternehmensverantwortung ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird, liegt in der organisatorischen Überlegenheit gegenüber Einzelpersonen. Zielsetzungen und Entscheidungen sind basierend auf kontrollierbaren, nachvollziehbaren, dokumentierten und kommunizierten Prozesse rekonstruierbar und beurteilbar.⁸⁴

⁸² (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 39)

⁸³ Vgl. (Hentze & Thies, Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, 2012, S. 65)

⁸⁴ Vgl. (Baumast & Pape, 2013, S. 51ff)

2.2.1.4.1 Wertorientierung

DAIMLER formuliert in seinem Weltverständnis vier grundlegende Unternehmenswerte, die die Basis des täglichen Denkens und Handelns im Unternehmen abbilden.

Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin bilden die Grundlage und sollen zu neuen Spitzenleistungen motivieren. Da sich die Herausforderungen sowie die Geschäftstätigkeit immer globaler und vielfältiger gestalten, setzt DAIMLER aktuell mit dem Wertebaustein „Integrität“ einen Unternehmensschwerpunkt. Es richtet sein Handeln konsequent an höchsten ethischen Maßstäben aus und setzt für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit integres Verhalten voraus, indem es seine Vorstellungen und Ansprüche über das Unternehmen hinaus weitergibt und praktiziert.



Abbildung 20: Werte – DAIMLER AG⁸⁵

Die unternehmerische Verantwortung sollte strukturiert, dokumentiert und verankert wahrgenommen werden, damit alle Betroffenen wissen woran sie sind.

Im Zusammenhang mit Wertorientierung ist es legitim auch die Wertsteigerung des Unternehmens zu betrachten. Nachhaltigkeit, die wert- und marktorientierte Unternehmensführung erfordert und eine gesellschaftliche Aufgabe einhergehend mit der Erhöhung des Wohlstandes sowie der Verbesserung des Lebensstandards ist, bedeutet auch eine zentrale Verantwortung für seine Stakeholder. Daher ist der hinzugefügte Wert des Unternehmens selbst ebenfalls wesentlich.

⁸⁵ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 10)

DAIMLER unterlegt seinen finanziellen Steuerungsgrößen zur wertorientierten Unternehmensführung mit den Interessen und Ansprüche seiner Kapitalgeber.

Der **Wertbeitrag** (Value Added) beschreibt in welchem Umfang dem Verzinsungsanspruch der Kapitalgeber Rechnung getragen wird. Der Konzern insgesamt mit den fünf Geschäftsfelder erwirtschaftet diesen Wert. Er ist die Differenz aus der operativen Ergebnisgröße und den anfallenden Kapitalkosten, die sich aus dem gebundenen Kapital ergeben.

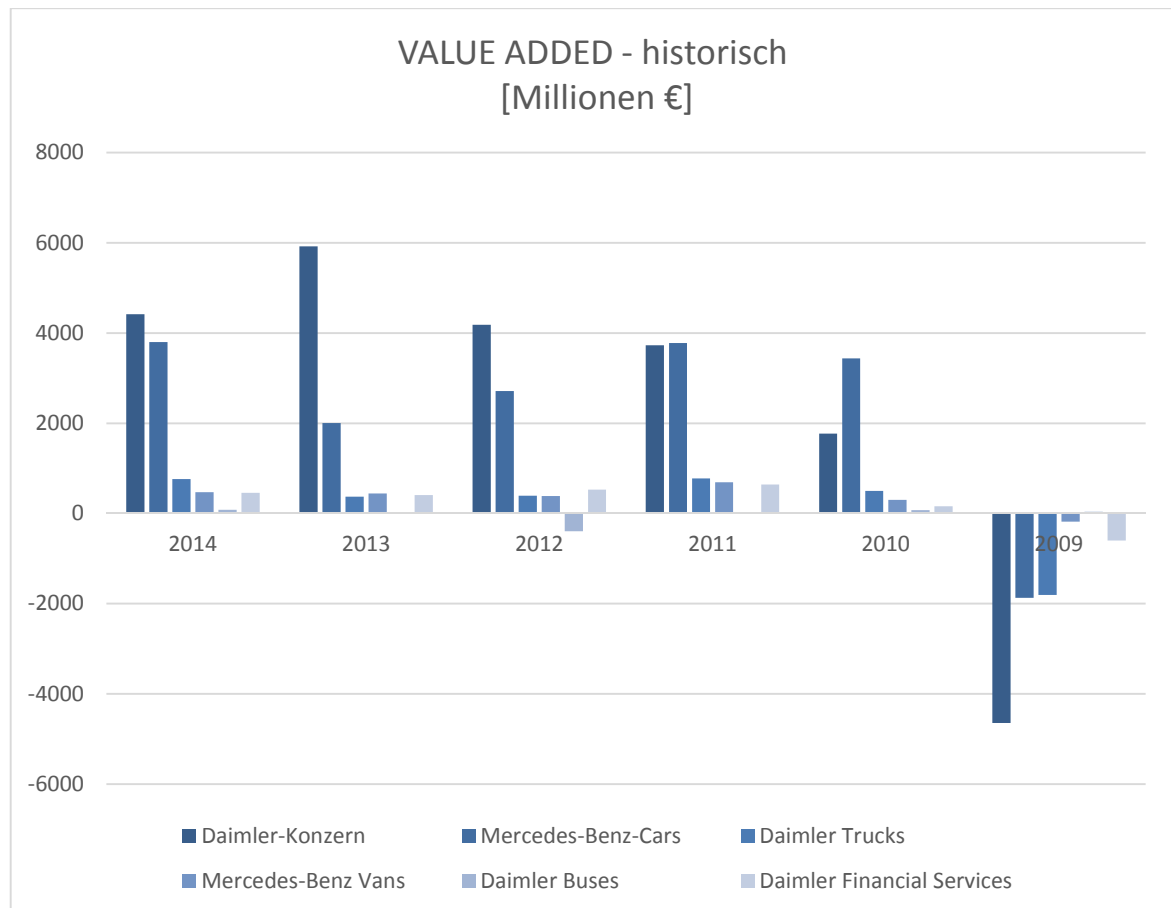


Abbildung 21: Chronologie – DAIMLER AG Wertbeitrag⁸⁶

Der Mindestverzinsungsanspruch von 8% wurde 2014 deutlich übertroffen (18,8%). Beeinflusst ist diese günstige Entwicklung durch Sondereffekte (Veräußerungen, Neubewertungen). Nach Bereinigung erscheint die Wertsteigerung in **allen Geschäftsfeldern** noch immer im positiven Bereich.

⁸⁶ (gb2014.daimler.com/ziele, 2015, S. 75)

Der Anstieg im Geschäftsbereich **Mercedes-Benz-Cars** wird auf die Initiative „Fit for Leadership“ zurückgeführt. Negativ schlagen sich hier Kapazitätserweiterungen, Produktaktivierungen und Vorleistungen für innovative Technologien nieder.

Im Geschäftsfeld **Daimler Trucks** zeigt das Wachstums- und Effizienzprogramm „Daimler Trucks#1“ Wirkung. Zudem konnte die Absätze in Japan und in der NAFTA erhöht werden.

Ein leichtes Plus kann der Geschäftsbereich **Mercedes-Benz Vans** durch eine positive Absatzentwicklung erzielen.

Die Absatzsteigerung und Effizienzfortschritte bei **Daimler Buses** ermöglichen einen positiven Value Added-Wert.

Das gestiegene Vertragsvolumen und die positive Risikoentwicklung gestatten auch **Daimler Financial Services** einen leichten Anstieg über das Vorjahresniveau.⁸⁷

2.2.1.4.2 Produktorientierung

DAIMLER setzt auf innovative Konzepte und umweltgerechte Produktentwicklung und setzt die Ziele in den Schwerpunkten größtmöglicher Kundennutzen, maximale Umweltverträglichkeit, höchste Sicherheitsstandards und Effizienz. Neben den Umwelt- und Energieleitlinien hat DAIMLER das standardisierte Instrument der Ökobilanz in Form der ganzheitlichen Bilanzierung entwickelt und integriert in der Produktentwicklung diese Systeme in die Umwelt- und Qualitätsmanagementstandards der Reihen ISO 14000 und ISO 9000.

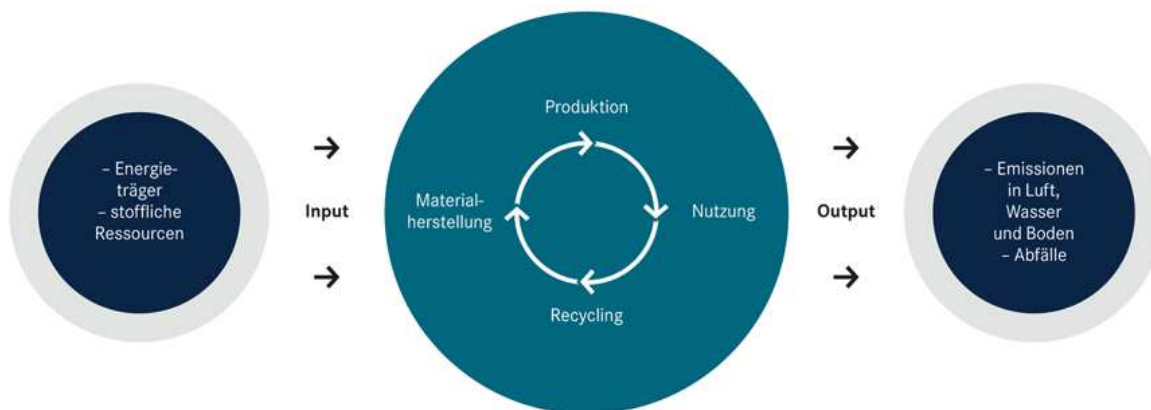


Abbildung 22: Ganzheitliche Bilanzierung- DAIMLER AG⁸⁸

Dabei wird sowohl der Ressourcenverbrauch als auch der Emissionsausstoß über die gesamte Produktlebensdauer herangezogen. Integriert werden alle Umwelteinwirkungen, beginnend von der Rohstoffgewinnung über die Nutzung und endet bei der Verwertung des

⁸⁷ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 56)

⁸⁸ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 56)

betrachteten Produkts. Dieses Instrument wird zur Bewertung von Fahrzeugen, Technologien oder von einzelnen Bauteilen herangezogen.

Die Maßnahmen, die Daimler AG zur Bewältigung der der umwelt- und energieeffizienten **Herausforderungen ergreift, berücksichtigen den ganzen Produktlebenszyklus – von der** Forschung und Entwicklung, der Produktion, der Produktnutzung, dem Relaunch, der Entsorgung bis zum Recycling – und verbinden in dieser Weise alle dafür gesetzten Ziele.

Schwerpunkte der Maßnahmen	Fakten				
umweltgerechte Produktentwicklung	intelligenter Leichtbau	mehr Naturmaterialien	rezyklierte Werkstoffe	mehr nachwachsende Rohstoffe	Bestwerte in der Aerodynamik
innovative Fahrzeugs- und Antriebstechnologien	Electric Drive	grüner Strom	Batterie und Brennstoffzellenantrieb	Tankstellen für Elektrofahrzeuge	DENZA mit/für China
Kraftstoffe	H ₂ -Mobilität	Bioethanol aus Stroh	innovative Kraftstoffe	Unabhängigkeit (fossile Brennstoffe)	
Kraftstoffverbrauch und CO ₂ -Emission	BlueEFFICIENCY-Modelle	Fahrertrainings	effiziente Antriebsaggregate	ausgefeilte Aerodynamik	ECO Thermo Cover
Schadstoffemission	Abgasnorm Euro 6	reduzierter Partikelaustoß	Nutzfahrzeugbereich erfüllt Euro 6		
Lärmemission	deutliche Verringerung	Problematik der Zielkonflikte	Lärm- kontra Verbrauchsreduktion		
Ressourcenschonung	Recyclingkonzept bei Entwicklung	Werkstättenentsorgungssystem	Wiederverkauf von Gebrauchtteilen	Aufarbeitung von Tauschteilen	Komponenten für Elektromobilität
Mobilitätskonzepte und -service	car2go	moovel	Bus Rapid Transit	Share Economy	Corporate Sharing
Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit	allergieoptimierte Oberflächen	TopFit Truck	interne Richtlinie „Produktsicherheit“	weltweite Produktbeobachtung	
Sicherheit der Fahrzeuge	Safety Awards	Fahrsicherheitstrainings	Bremsassistent BAS PLUS	Kreuzungsassistent	Blind Spot Assist
Kunden	Customer Dedication	Delightful Customer Care	Benchmarking-Orientierung	Individualisierung (Handicap)	Code of Ethics
Verbraucherschutz	Produktsicherheitsrichtlinien	Verhaltenskodex für Banken	sensibler Umgang mit Kundendaten	Leitfaden für Rettungsdienste	

Tabelle 20: Schwerpunkte Produktverantwortung - DAIMLER AG⁸⁹

⁸⁹ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 54ff)

2.2.1.4.3 Lieferantenorientierung

DAIMLER hat in der 2013 überarbeiteten „Supplier Sustainability Standards“ die Grundlagen für Geschäftsbeziehungen festgeschrieben. Die Einhaltung dieser Nachhaltigkeitsstandards gilt in der gesamten Lieferkette.

„In einer arbeitsteiligen globalen Wirtschaft endet unsere Verantwortung nicht an den Firmementoren.“⁹⁰

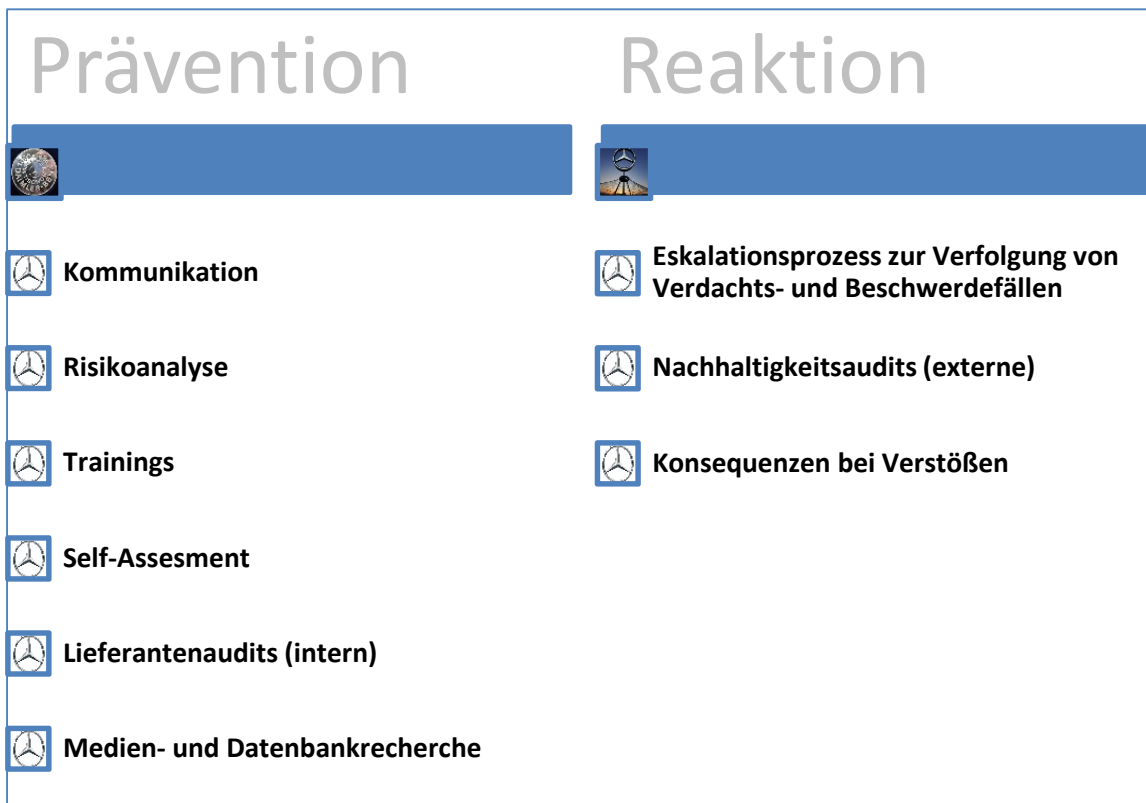


Abbildung 23: Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagements (Lieferkette) – DAIMLER AG⁹¹

Um an mehr als 62 Produktionsstandorten in 19 Ländern erfolgreich tätig sein zu können, ist die DAIMLER AG auf die Kooperation mit zuliefernden Unternehmen angewiesen. Dabei spielen Verlässlichkeit, Vertrauen und Augenhöhe eine entscheidende Rolle.

Eine Schnittstelle mit den Zulieferern stellt der Einkauf mit rund 2.700 Mitarbeitern und einem sehr großen Einkaufsvolumen (etwa die Hälfte des Umsatzes) dar. Daher legt die DAIMLER AG in Schulungen im Einkaufsbereich durch das webbasierte Training „Nachhaltigkeit in Einkauf und Lieferkette“ großes Augenmerk auf Information und Weiterbildung.

⁹⁰ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 157)

⁹¹ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 161)

Die Maßnahmen, die zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstandards ergriffen werden um den Anforderungen an Compliance, Geschäftsethik, Menschenrechte, Umweltschutz und Sicherheit sowie Arbeitsbedingungen gerecht zu werden unterliegen aktuell nachfolgenden Schwerpunkten.

Schwerpunkte der Maßnahmen	Fakten			
Nachhaltigkeitsstandards	Umweltmanagement	Dialog und Qualifizierung	regelmäßige Lieferantenveranstaltungen	Lieferantentrainings
industrieweiter Referenzrahmen	branchenweite Zusammenarbeit	einheitliche Mindeststandards	Self-Assesment	
Prävention und Risikomanagement	regelmäßige Überprüfung aktiver Lieferanten	Überprüfung vor Vertragsschließung	etablierter Eskalationsprozess	unabhängige Nachhaltigkeits-Auditoren

Tabelle 21: Schwerpunkte Lieferantenverantwortung - DAIMLER AG⁹²

2.2.1.4.4 Gesellschaftliche Orientierung

DAIMLER nutzt durch die internationale Präsenz die Chance an unterschiedlichen Kulturen teilzunehmen.

„Unternehmerischer Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung gehören für uns zusammen.“⁹³

Die DAIMLER AG hat im Jahr 2014 56,2 Millionen Euro an Spenden- und Sponsoring-Gelder für gemeinnützige Institutionen und gesellschaftliche Projekte verteilt.

Der Spenden- und Sponsoring-Ausschuss, unterstützt durch die entsprechenden internen Richtlinien, lenkt alle diesbezüglichen Aktivitäten und Geldflüsse. Ein spezielles Datenbanksystem gewährt in diesem Bereich weltweit Transparenz und dient zudem der Information und Kommunikation.

⁹² Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 157ff)

⁹³ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 164)



Abbildung 24: Gesellschaftliche Verantwortung- Spenden und Sponsoring – DAIMLER AG⁹⁴

Die Maßnahmen, die zur Wahrnehmung der Gesellschaftlichen Verantwortung gesetzt werden um den vielfältigen Herausforderungen gewachsen zu sein unterliegen aktuell den Schwerpunkten Bildung, Wissenschaftsförderung, Verkehrssicherheit, Naturschutz sowie Kunst und Kultur.

Schwerpunkte der Maßnahmen	Fakten				
Wissenschaftsförderung	125 Millionen € Stiftungsvolumen	autonomes Fahren	Deutscher Zukunftspreis-Daimler Fond	MINTinternational	weltweiter Wissensaustausch
Bildung	Genius - Junge Wissens-Community	Qualifikation in den Townships	Praktika arabischer Nachwuchstalente	Each Girl is a Star	Junior Achievement

⁹⁴ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 164)

Schwerpunkte der Maßnahmen	Fakten				
Verkehrssicherheit	MobileKids	Sicherheit für alle Verkehrsteilnehmer	Internationalisierung von Pilotprojekten		
Naturschutz	Bio-diversität	Lebendige Moore	Schutz für Mangrovenwälder		
Kunst und Kultur	Stiftung Preußischer Kulturbesitz	Emerging Artist Award			
Gemeinwesen und karitatives Engagement	Hilfe für Flutopfer	Hilfsprojekt Ekukhanyeni	Wiederaufbau nach Taifun		
Mitarbeiterengagement	ProCent	Day of Caring	Individual Volunteer Day	Schenk ein Lächeln	Willing Hearts
Dialog und Verständigung	Daimler - Byrnes-Stipendium	Gemeinsam gegen Gewalt	Solidarität gegen Rassismus und Ausgrenzung	Christopher Street Day	

Tabelle 22: Schwerpunkte Gesellschaftliche Verantwortung - DAIMLER AG⁹⁵

Forschung und Entwicklung stellen für die DAIMLER AG einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Darauf sind das Technologieportfolio und die Kernkompetenzen des Unternehmens ausgerichtet. Zielsetzungen sind dabei maßgeschneiderte und zukunftsorientierte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln sowie Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit zu bewältigen.

Die DAIMLER AG stellt für Innovationen in der Mobilität 5,7 Millionen Euro (4,4% des Umsatzes) bereit, wovon im Jahr 2014 1,1 Millionen Euro als Entwicklungskosten in den verschiedenen Geschäftsfeldern aktiviert wurden.

⁹⁵ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 164ff)

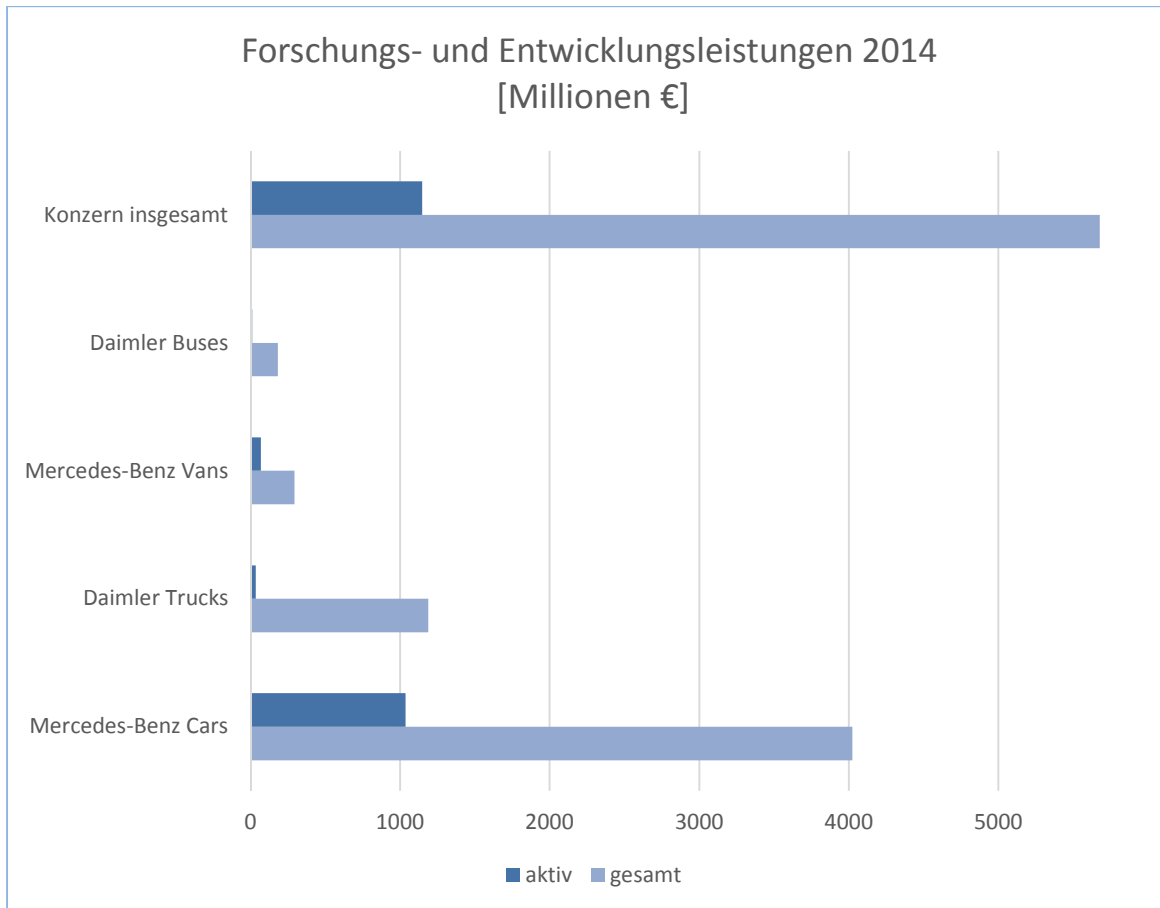


Abbildung 25: Forschungs- und Entwicklungsleistungen – DAIMLER AG⁹⁶

2.2.1.5 Human Resources

„Faire und vertrauensvolle Beziehungen zu den Beschäftigten sind für uns mehr als ein ethischer und gesetzlicher Anspruch: Ohne sie könnten wir unser Geschäft nicht erfolgreich führen.“⁹⁷

Das Unternehmen DAIMLER beschäftigt aktuell etwa 260.000 Mitarbeiter weltweit. Die DAIMLER AG führt Konzernweit Mitarbeiterbefragungen durch. Neben der Arbeitssituation werden die Verbundenheit zum Unternehmen, die Leistungsbereitschaft und die Führungsqualität der Vorgesetzten abgefragt. Die hohe Beteiligung an den Befragungen, die in einem zweijährigen Rhythmus durchgeführt werden, lassen auf eine aktive Rückführung der Ergebnisse mit den begleitenden Verbesserungsmaßnahmen in die betroffenen Unternehmensprozesse schließen.

⁹⁶Vgl. (gb2014.daimler, 2015, S. 03)

⁹⁷ (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 117)

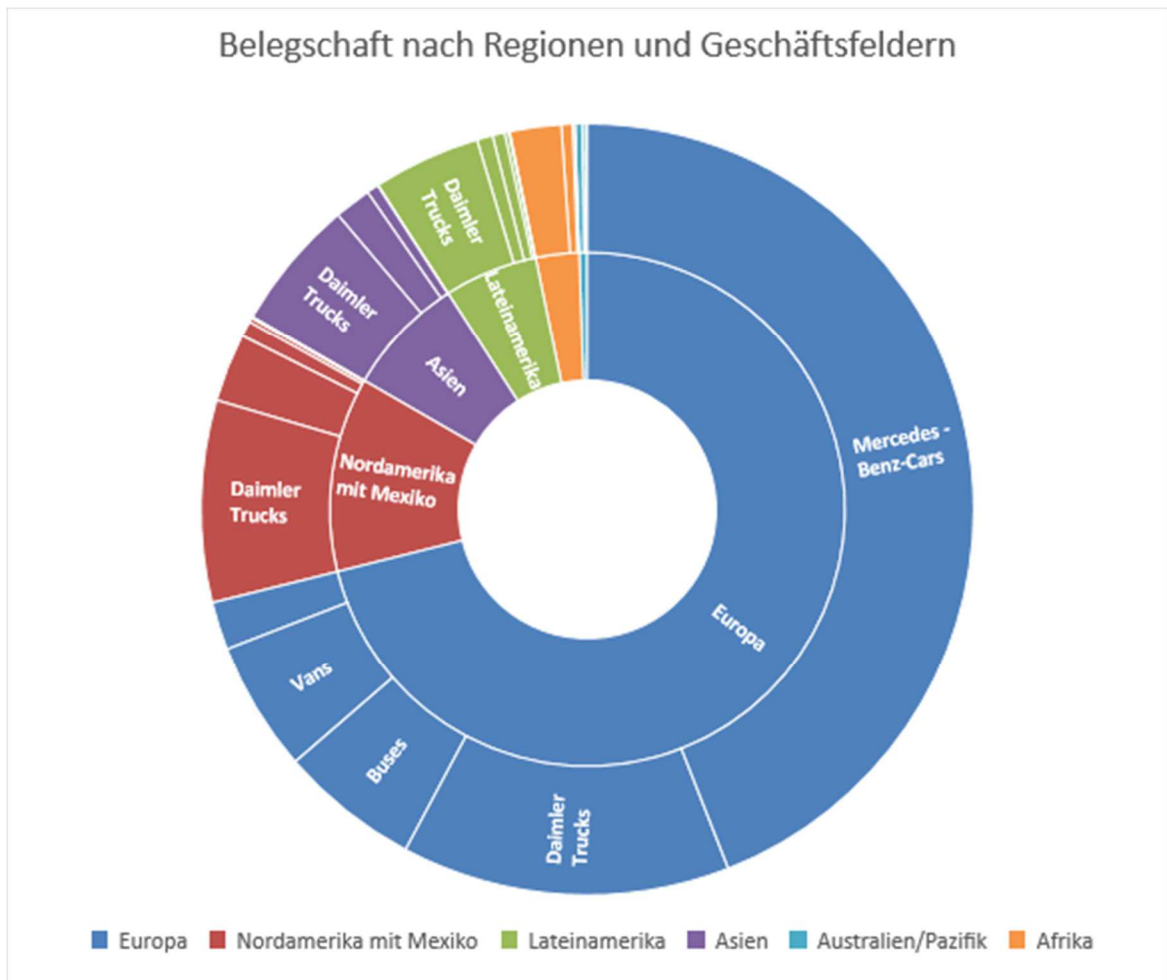


Abbildung 26: Beschäftigte nach Regionen und Geschäftsfeldern – DAIMLER AG⁹⁸

73,24% der Beschäftigten im DAIMLER Konzern sind in Europa tätig und davon arbeiten mehr als die Hälfte im Geschäftsfeld der Mercedes-Benz Cars. Gefolgt von Nordamerika inklusive Mexiko (11,06%) Asien (7,46%), Afrika (2,46%) und Australien/Pazifik (0,46%) sind etwa ein Viertel der Arbeitnehmer im außereuropäischen Raum beschäftigt.

2014 findet sich im Geschäftsfeld Mercedes-Benz Vans in Asien keine Belegschaft und im Geschäftsbereich Daimler Buses gibt es in Australien/Pazifik sowie in Afrika keine Geschäftstätigkeit.

Erkennbar ist auch, dass die Beschäftigung mit dem Nachhaltigkeitsbereich Diversity und dem Schwerpunkt Interkulturalität auf der Hand liegt.

Das Unternehmen gestattet all seinen Mitarbeiter die gewerkschaftliche Organisation. Weltweit sind über 80% der Beschäftigungsverträge kollektivbasiert geregelt.

⁹⁸ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 121f)

Es werden national und international Dialog und Kommunikation mit den Arbeitnehmervertretungen gepflegt.

DAIMLER hat sich zu den Grundsätzen **sozialer Verantwortung** durch interne Richtlinien verpflichtet. Daher fordert der Konzern auch von seinen Zulieferern und Geschäftspartner die Beachtung der Arbeitnehmerrechte. Jede Regelwidrigkeit wird dokumentiert und bearbeitet.

Neben **flexiblen und individuellen Arbeitszeitmodellen** versucht der Konzern mit der Vereinbarung „Zukunftssicherung Daimler“ Nachfrageschwankungen entgegenzuwirken und damit auf Bedürfnisveränderungen rascher und treffsicherer reagieren zu können.

Die **Personalstrategie**, verankert in der konzernweiten Nachhaltigkeitsstrategie, richtet sich nach fünf Zielen und zwölf Handlungsfeldern strategisch aus. Um die Zielsetzungen Profitabilität, exzellente Führungskompetenz, wettbewerbsfähige Belegschaft, hohe Arbeitgeberattraktivität sowie die professionelle Personalorganisation zu erreichen hat die DAIMLER AG ihren Fokus auf die Handlungsfelder Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Qualifizierung von Fachkräften in Wachstumsmärkten, Generationsmanagement oder Vielfalt und Chancengleichheit gerichtet.

Schwerpunkte der Maßnahmen	Fakten				
Attraktiver Arbeitgeber	Mitarbeitermeinung	Vergütungen Mitarbeiter und Führungskräfte	Gehaltshöhe und Mindestlohn	Equal Pay	betriebliche Altersvorsorge
Diversity Management	Generationsmanagement	Interkulturalität	Flexibles Arbeiten	Frauen in Führungspositionen	Unterschiedlichkeiten fördern
Entwicklung und Förderung	internationale Berufsausbildung	lebenslanges Lernen	Talente finden und entwickeln	betriebliche Qualifizierung	Daimler Ausbildungssystem
Gesundheitsmanagement und Arbeitsschutz	betriebliche Gesundheitsförderung	Arbeits- und Notfallmedizin	Präventions-Richtlinien	antizipatorisch anhand Demographie	Vorsorge – weltweit

Tabelle 23: Schwerpunkte Mitarbeiter - DAIMLER AG⁹⁹

Vor allem im Generationsmanagement werden Kommunikationsmaßnahmen („Erfahren in die Zukunft“) ergriffen und Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Generationen sensibilisiert. Zudem wird die dauerhafte Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern durch ergonomische, gesundheitsfördernde und qualifizierungstechnische Angebote gefördert und verbessert.

⁹⁹ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 54ff)

2.2.1.6 Indikatoren - Kennzahlen - Nachhaltigkeitskennzahl

„Wenn man in so einem System mehr Effizienz erreichen will, muss jedem Beteiligten klar sein, dass sich auch die kleinste Veränderung im Detail auf das Gesamtsystem auswirkt“

Uwe Keller

(Projektleiter Hybridstrang DAIMLER AG)

Zu einer umfassenden Nachhaltigkeitsbewertung gehören Kontroll- und Informationsmöglichkeiten. Es finden sich die unterschiedlichsten Begriffe – Standardzahl, Standardziffer, Leistungszahl, Kontrollzahl, Indikator, Messzahl, Schlüsselgröße, Key Performance Indicator oder Kennziffer –, die zur Beurteilung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen verwendet werden.

Aus dem Umweltbereich ist die Differenzierung zwischen **Indikator** – extern erhobene Messgröße – und **Kennzahl** – intern vom Unternehmen selbst ermittelte Größe – zur Bewertung des Umweltzustandes bekannt.

Im Fall der Nachhaltigkeit kann im Sinne der Vereinheitlichung der Begriff **Nachhaltigkeitskennzahl** eingeführt werden. Dieser gemeinsame Begriff ist mit den Merkmalen Zahl, zweckorientierter Information und nachhaltigem Relevanztatbestand ausgestattet.

Nachhaltigkeitskennzahlen werden als Informations- und Kontrollinstrumente bezüglich der politischen und gesellschaftlichen Zielsetzungen im Bereich der Nachhaltigkeit genutzt. Dabei werden sie zur Verbesserung der Information, zur Analyse, zur transparenten und vergleichbaren Kommunikation, zur Weiterentwicklung, zur Überwachung und für Optimierungsprozesse eingesetzt.

Strategischen Nutzen zeigen Kennzahlen der Nachhaltigkeit zur Berichtserstattung und für Benchmarking von Unternehmen.

Absolute Kennzahlen zeigen wie stark eine Ausprägung ist, können je nach Geschäftstätigkeit stark variieren, und erlauben, basierend auf technischen und strukturellen Unterschieden, nur den bedingten Vergleich. Dennoch sind sie auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit wesentlich, denn sie informieren über tatsächliche Mengen und sind in physikalischen Größeneinheiten (kg, t, m², m³, GWh) angegeben. Zum Beispiel wird der Gesamtenergieverbrauch bei der DAIMLER AG für das Jahr 2014 mit 10.851 Giga-Watt-Stunden ausgewiesen.

Relative Kennzahlen (Verhältniszahlen) zeigen, ob gesetzte Maßnahmen Wirkung zeigen, werden für Vergleiche herangezogen, und bilden bei Zielfestlegungen spezifische und relative Veränderungen im Zusammenhang mit der Zeit ab und ergeben sich aus zwei absoluten Zahlen. Die Verhältniszahl ist der Quotient aus der Beobachtungszahl (im Zähler) und der Bezugzahl (im Nenner). Exemplarisch ergibt sich die Unfallhäufigkeit bei der DAIMLER

AG aus dem Verhältnis der Anzahl aller Betriebsunfälle mit mindestens einem Ausfalltag pro 1 Million Anwesenheitsstunden.¹⁰⁰

Die DAIMLER AG definiert in ihrem Geschäftsbericht 2014 die wichtigsten Leistungsindikatoren und unterscheidet Indikatoren zur Messung der operativen finanziellen Leistungsfähigkeit von allgemeinen finanziellen und nicht finanziellen, die zur Unternehmenssteuerung herangezogen werden.

Indikatoreigenschaft	Beispiel
finanziell operativ	EBIT, Umsatz, Free-Cash-Flow des Industriegeschäfts
finanziell allgemein	Investitionen, Aufwand für Forschung und Entwicklung
nicht-finanziell allgemein	Absatz der Geschäftsfelder
nicht-finanziell aus Nachhaltigkeitsmanagement	CO ₂ -Ausstoß, Energie-Wasserverbrauch an Standorten

Tabelle 24: Leistungsindikatoren - DAIMLER AG¹⁰¹

2.2.1.7 Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg

„Clean. Safe. Connected.“ Das ist die Zukunft des Automobils – und dafür stehen wir bei Daimler. [...] Dabei leitet der Grundsatz der Nachhaltigkeit unser Denken und Handeln.“¹⁰²

Nachhaltigkeit ist ein Teilaspekt der Reputation eines Unternehmens, der in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Immer mehr Unternehmen setzen auf Nachhaltigkeit, denn nachhaltige Unternehmensausrichtung trägt messbar zum Umsatz bei und die aktuelle IHK-Studie zum Ehrbaren Kaufmann „Verantwortung lohnt sich“¹⁰³, an der sich 241 Unternehmen unterschiedlicher Größe online befragt wurden, belegt dies.

Über 90% der befragten Unternehmen messen dem „Ehrbaren Kaufmanns“ aktuell eine essentielle Bedeutung bei, der sich damit als zeitgemäß ausweist. Unternehmen haben erkannt, dass die Kongruenz von persönlicher und konkreter Haltung eine langfristige positive Wirkung auf den Erfolg des Unternehmens hat.

¹⁰⁰ (Baumast & Pape, 2013, S. 260ff)

¹⁰¹ Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 76)

¹⁰² (gb2014.daimler, 2015, S. 2)

¹⁰³ (Oberbayern, 2015)

Aus den Befragungsergebnissen der IHK-Studie konnten Leitsätze abgeleitet werden, die das verantwortungsvolle Wirtschaften im Sinne des „Ehrbaren Kaufmanns“ bestimmen.



Abbildung 27: Leitsätze „Ehrbarer Kaufmann“¹⁰⁴

¹⁰⁴ Vgl. (Company & Research, 2014, S. 9)

Außerdem hat Ende 2014 die Managementberatung für Marken Biesalski & Company gemeinsam mit facit research, der Marketingforschungsgesellschaft der Serviceplan-Gruppe den „Wertschöpfungsreport Nachhaltigkeit“¹⁰⁵ – mit der Feldzeit Frühjahr 2014 – veröffentlicht.

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit bei der Kaufentscheidung ist stark branchenabhängig: Bei Babynahrung spielt sie mit zehn Prozent Wertschöpfungsanteil eine größere Rolle als bei Telekommunikation mit knapp einem Prozent Erklärungsanteil. Für die Studie wurden über 8.000 Konsumenten online zur Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistungen von Marken befragt. Basierend auf Aussagen zu 104 Unternehmen werden bekannte Unternehmen und Marken deren Geschäftsmodelle per se nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, bewertet.

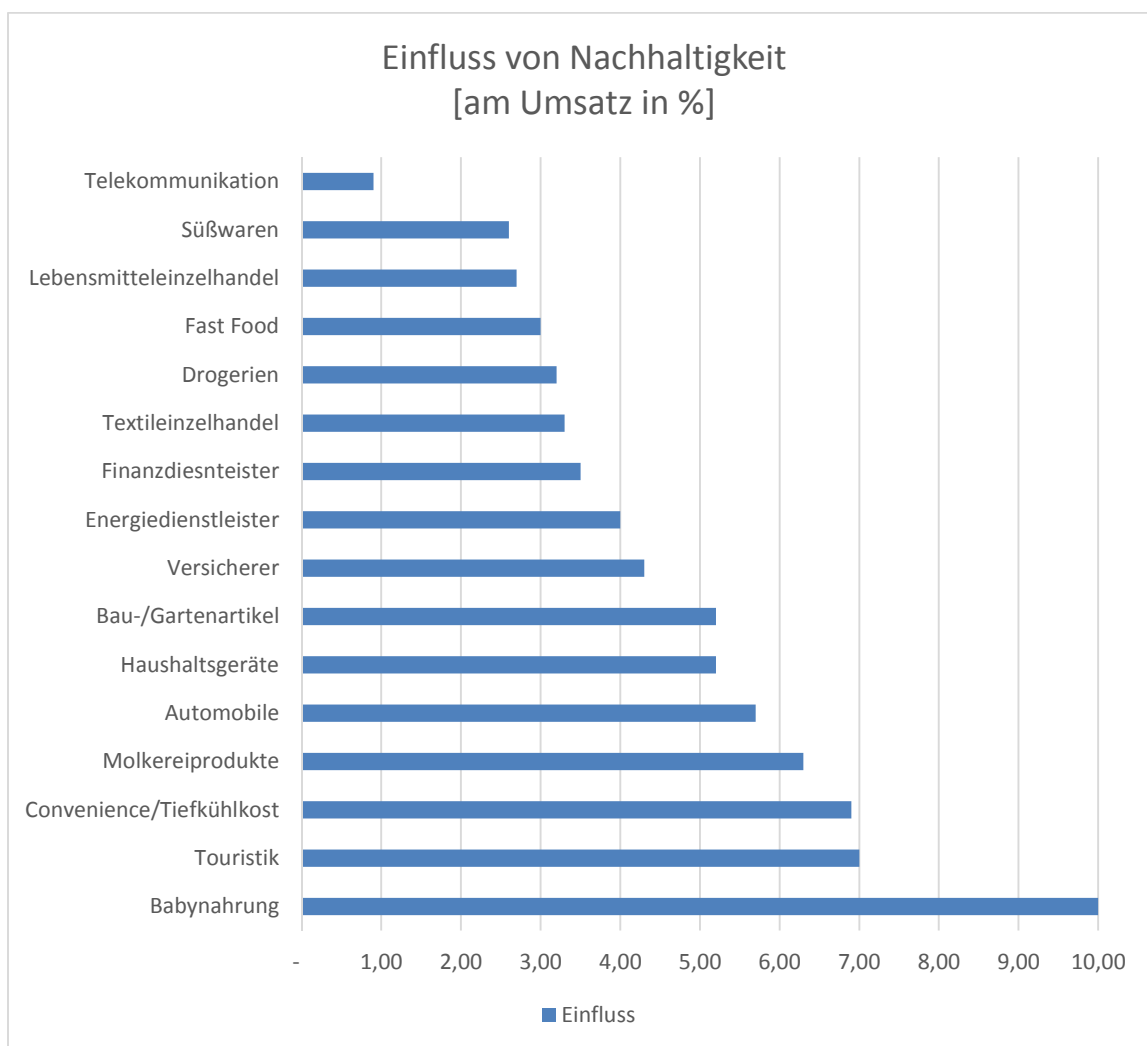


Abbildung 28: branchenspezifischer Einfluss von Nachhaltigkeit (Kundenbeurteilung)¹⁰⁶

¹⁰⁵Vgl. (Oberbayern, 2015, S. 7ff)

¹⁰⁶ Vgl. (Company & Research, 2014, S. 9)

Quer durch die 16 untersuchten Branchen beträgt der durchschnittliche Wertschöpfungsbeitrag von Nachhaltigkeit 4,6 Prozent.

Der durchschnittliche Wertanteil der Automobilindustrie von 5,7 Prozent des Umsatzes, der durch Nachhaltigkeitsaktivitäten generiert wird, ist überraschend. Konsumenten sehen in dieser Branche die Anstrengungen im Hinblick auf die Entwicklung umweltschonenderer Technologien, wobei der Einfluss der ausgesprochen offensiven Performance der Automobilbranche für Nachhaltigkeit in der Kundenwahrnehmung keine unwesentliche Rolle spielt.

BMW ist hier absoluter Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Gemäß Wertschöpfungsreport generiert BMW durch Nachhaltigkeit mehr als zehn Prozent des Umsatzes. Dagegen wird Renault in deutlich geringerem Maß mit diesem Thema in Verbindung gebracht, so dass bei diesem Hersteller weniger als drei Prozent der Erlöse darauf zurückzuführen sind. Die DAIMLER AG – mit dem Geschäftsbereich Mercedes Benz – befindet sich mit dem Wert 6,1% im Mittelfeld.

Begleitend zu diesem Wertschöpfungsreport wurden die Konsumenten nach ihrem Verständnis und ihren Kriterien für Nachhaltigkeit befragt. Beim Themenfeld **Ökologie** sind das Engagement eines Unternehmens für Umweltschutz, sein schonender Umgang mit Ressourcen die wichtigsten Punkte, gefolgt von der Forderung nach visionärem und transparentem Verhalten sowie der Recyclingfähigkeit von Produkten.

Bei der zweiten Dimension, dem **Sozialen**, fallen die Prädikate „fairer Arbeitgeber“ sowie „Arbeitsplätze schaffen und erhalten“ mit Abstand am häufigsten. Das Kriterium „karitatives Engagement“ wurde deutlich weniger oft genannt.

„Anstand und Fair Play“ bilden dagegen das mit Abstand beliebteste Begriffspaar bei der **Ökonomie**, der dritten Säule der Nachhaltigkeit. Danach kommen „offene Informationspolitik“, „nachhaltige Lieferkette“ und schließlich noch das „Bekenntnis zum Standort Deutschland.“

2.2.1.8 Nachhaltigkeitsratings

Nachhaltigkeitsleistungen werden mittlerweile von einer Vielzahl an Ratingagenturen und Forschungsinstituten bewertet sowie beurteilt, und es existiert eine Reihe von Ratings und Rankings unterschiedlicher Qualität und Aussagekraft.

Wie bei klassischen Finanzratings, werden bei Nachhaltigkeitsratings die Bonität, erweitert um die Nachhaltigkeitskriterien Ökologie, Soziales und Ökonomie, von auf die Analyse und Bewertung der Nachhaltigkeitsaktivitäten in Unternehmen spezialisierten Agenturen bewertet. Dies dient in erster Linie als Information und Entscheidungshilfe im Bereich der Anlageentscheidungen für nachhaltige Investments. Daneben verwenden auch Kreditinstitute die Nachhaltigkeitsinformationen für die Beurteilung hinsichtlich der Zukunftsorientierung des Unternehmens.

Die Ergebnisse dieser Bewertungen dienen auch der Auswahl zur Aufnahme in Nachhaltigkeit-Indizes. In einem Umweltindex gelistet zu sein, bedeutet nicht nur eine Steigerung der Reputation, sondern ist für vorhandene und neu zu gewinnende Anleger sehr interessant.

Die DAIMLER AG ist im Aktienindex „GC 100“, der vom UN Global Compact in Kooperation mit dem Research-Anbieter Sustainalytics erstellt wurde und sich aus 100 nachhaltigen und verantwortungsbewussten Unternehmen zusammensetzt, die sich durch eine Beachtung der Global Compact-Prinzipien auszeichnen, notiert.

Außerdem gehört DAIMLER dem Index „Euronext Vigeo – Europe 120“, der ein Zusammenschluss von 120 führenden Unternehmen darstellt und führend auf dem Gebiet der unternehmerischen Verantwortung in Europa ist, an.

DAIMLER wird beim Carbon Disclosure Project als Sektor-Leader der Automobilbranche ausgezeichnet und kann dabei durch herausragenden Einsatz und Transparenz im Zusammenhang mit den Klimaherausforderungen (CO₂-Ausstoß) die maximalen Punkte (100) erreichen. Für die erzielten Fortschritte und die weiteren zukünftigen dafür notwendigen Strategieansätze zur CO₂-Reduktion erhält DAIMLER als höchste Bewertungsmöglichkeit ein „A“-Rating.

Bei DAIMLER hat das Corporate Sustainability Board entschieden Daten und Fakten nur mehr für ausgewählte Agenturen unter den Kriterien Transparenz, Reproduzierbarkeit, Quantifizierung, Methodik, Nachvollziehbarkeit und Qualität im Allgemeinen zur Verfügung zu stellen. Zudem gibt es das Bekenntnis zur Weiterinvestition in nachhaltige Maßnahmen um relevante und aussagekräftige Ratings zu verbessern.¹⁰⁷

¹⁰⁷Vgl. (Daimler AG - Stuttgart, 2015, S. 18)

2.2.1.9 Corporate Social Responsibility (CSR)

Die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft wird von der Europäischen Kommission als Corporate Social Responsibility definiert. Dazu wird vorgeschlagen, dass die Unternehmen geeignete Verfahren wählen um soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- sowie Konsumentenbelange in ihre Kernstrategie zu integrieren.¹⁰⁸

Die Rolle der Unternehmen in Zeiten der Globalisierung ist nicht zu unterschätzen, da sich der unternehmerische Einfluss auf die Entwicklung der Gesellschaft nicht nur verändert hat, sondern auch maßgeblich zunimmt.

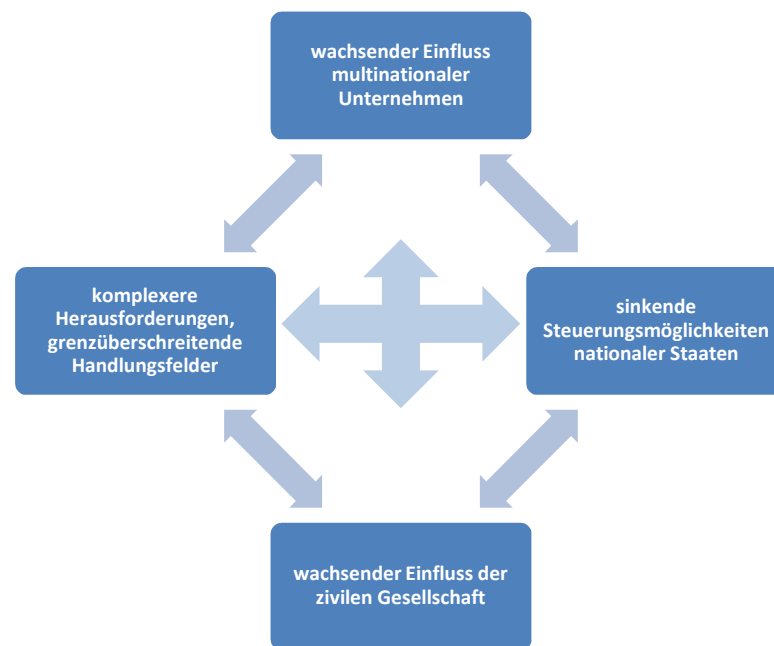


Abbildung 29: Wechselwirkungen der modernen Gesellschaft¹⁰⁹

Die Corporate Social Responsibility beschreibt ein System von unternehmerischen Aktivitäten zur Förderung der Nachhaltigkeit. Diese Aktivitäten gehen über das Maß der gesetzlichen Forderungen hinaus und basieren auf der freiwilligen Selbstverpflichtung. Die Unternehmen übernehmen unter Berücksichtigung ethisch-moralischer Ansprüche gesellschaftliche Verantwortung, strukturiert und organisiert durch innerbetriebliche Regelwerke, für ihre Geschäftstätigkeit. Da die Beachtung der ethisch moralischen Anforderungen nötigenfalls auch eine Minderung des Gewinnanspruchs bedeutet, kann die Corporate Social Responsibility den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beeinflussen. Ebenso hat die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft direkten Einfluss auf den

¹⁰⁸Vgl. (Jahrbuch 2013/2014 Nachhaltige Ökonomie, 2013, S. 406f)

¹⁰⁹ Vgl. (Baumast & Pape, 2013, S. 125)

„guten Ruf“ des Unternehmens und Reputation sowie Image sind wirksam auf das nachhaltige Bestehen des Unternehmens.

Die Auseinandersetzung mit der Thematik der gesellschaftlichen Verantwortung ist historisch gewachsen. Im 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts wird mittels Reformen (Krankheit, Unfall, Rente, Arbeitslosigkeit) auf die sozialen Missstände reagiert um die Erhaltung des sozialen Friedens zu gewährleisten. Diese Auseinandersetzung erfolgt auf religiöser, ethischer aber auch nationalistischer Ebene. In diese Zeit fällt die Entstehung der Sozialversicherungen. In der Mitte des 20. Jahrhunderts wird die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen aus dem politischen Fokus herausgenommen und die soziale Verantwortung an individualethischen Werten gemessen

Ein weiterer Höhepunkt der theoretischen Beschäftigung mit der Thematik der Corporate Social Responsibility findet mit der 68-er-Bewegung statt. Daneben beeinflussen unterschiedliche Krisen, wie etwa Ölkrise oder Kalter Krieg diese Diskussion und polarisieren vor allem auf der ökologischen Ebene.

Aktuell konzentriert sich die Debatte auf soziale Praktiken und Maßnahmen der Unternehmen, die durch politische Beiträge ergänzt wird. Es erfolgt eine Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die Leistungen der Unternehmen. Bis dato fehlen einheitliche konkrete gesetzliche Vorgaben, wobei die Europäische Kommission bestrebt ist diesbezüglich Regulative zu erlassen. Dies würde einen grundlegenden Paradigmenwechsel herbeiführen, der das Grundprinzip der Freiwilligkeit gegen gesetzlichen Richtlinien eintauscht.¹¹⁰

DAIMLER definiert sich selbst inhaltlich als den „guten Nachbarn“ im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung. Die globale Präsenz eröffnet die Möglichkeit das gesellschaftliche Umfeld an den weltweiten Standorten aktiv mitzugestalten. Die dabei betroffenen Bereiche erstrecken sich von Bildung und Verkehrssicherheit, Naturschutz, Kunst und Kultur, Mitarbeiterengagement, Wissenschaftsförderung, Gemeinwesen und karitativen Projekten bis Dialog und Verständigung. Darin spiegeln sich die Kernkompetenzen und das spezifischen „Daimlerwissen“ deutlich wider.¹¹¹

¹¹⁰ Vgl. (Hentze & Thies, Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement, 2012, S. 84ff)

¹¹¹ (gb2014.daimler.com/ziele, 2015, S. 113)

2.2.2 Ergebnisse

Das Nachhaltigkeitsverständnis macht die DAIMLER AG einerseits am verantwortungsvollen unternehmerischen Handeln und andererseits an der Erzielung von langfristigem ökonomischem Erfolg fest.

Im Zusammenhang von Wesentlichkeitsanalyse und den Aussagen von Schmalenbach hinsichtlich nachhaltiger Unternehmensführung lassen sich folgende Punkte feststellen:

2.2.2.1 Produktverantwortung

Produktverantwortung 2014			
Schwerpunkt	Bewertung DAIMLER AG [%]	Artikel Schmalenbach	Das wusste schon Schmalenbach
Kundenzufriedenheit	87	✓	nachhaltige Wirkung
Innovative Fahrzeug- und Antriebstechnologien	86	✓	Effizienzforderung
Sicherheit der Fahrzeuge	86	✓	Kundenbezogenheit
Kraftstoffverbrauch u. CO ₂ -Emissionen	85	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Ressourcenschonung (Produkt)	84	✓	Ressourcenökonomie
Schadstoff-Emissionen (Produkt)	82	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Umweltgerechte Produktentwicklung	82	✓	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Mobilitätskonzepte u Services	75	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Lärm-Emissionen (Produkt)	72	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Produktverantwortung	5/9=56% Nachweis		

Tabelle 25: Produktverantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG

Die Schwerpunkte der Produktverantwortung sind in den wesentlichen Aspekten, die der Unternehmer grundsätzlich zu beachten hat um sein Unternehmen in die Zukunft führen zu können, schon in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts nachweislich. (siehe auch 2.1.1)

2.2.2.2 Produktionsverantwortung

Produktionsverantwortung 2014			
Schwerpunkt	Bewertung DAIMLER AG [%]	Artikel Schmalenbach	Das wusste schon Schmalenbach
Energie-Effizienz und CO ₂ -arme Produktion	83	✓	Effizienzforderung
Gewässerschutz	82	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Abfall- und Ressourcen-Management	82	✓	Ressourcenökonomie
Luftreinhaltung (Produktion)	80	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Naturschutz, Boden- und Biodiversität	79	✓	Sorgsamer Umgang
Logistik und Mitarbeiterverkehr	75	✓	Mitarbeiterrelevanz
Produktionsverantwortung	4/6=66% Nachweis		

Tabelle 26: Produktionsverantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG

Effizientes Handeln, und Rohstoffökonomie sind Bestandteile einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Schmalenbach formuliert diese Punkte an mehreren Stellen der untersuchten Publikationen. (siehe auch 2.1.1)

Mit einer Übereinstimmung in zwei Drittel der Betrachtungsfelder ist das ein deutliches Votum für zukunftsorientiertes Gedankengut noch lange vor der modernen Nachhaltigkeitsdiskussion.

2.2.2.3 Mitarbeiterverantwortung

Mitarbeiterverantwortung 2014			
Schwerpunkt	Bewertung DAIMLER AG [%]	Artikel Schmalenbach	Das wusste schon Schmalenbach
Arbeitgeberattraktivität	88	✓	Mitarbeiterrelevanz
Aus- und Weiterbildung	84	✓	Mitarbeiterrelevanz
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	83	✓	Mitarbeiterrelevanz
Generationen- Management	79	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Mitbestimmung	78	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Diversity Management	70	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Mitarbeiterverantwortung	3/6=50% Nachweis		

Tabelle 27: Mitarbeiterverantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG

Mitarbeiter, als essentieller Bestandteil des unternehmerischen Erfolgs, stellen für Schmalenbach eine Basiskonstante dar. (siehe auch 2.1.1)

Der Nachweis ist nur deshalb zu Hälfte möglich, da Diversity und demographische Einflüsse zur Zeit Schmalenbach aufgrund der herrschenden sozialpolitischen Situation noch keine entscheidende Rolle in den Unternehmen spielen.

2.2.2.4 Ethische Verantwortung

Ethische Verantwortung 2014			
Schwerpunkt	Bewertung DAIMLER AG [%]	Artikel Schmalenbach	Das wusste schon Schmalenbach
Menschenrechte	90	✓	Ehrbarer Kaufmann
Datenschutz	87	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Compliance	86	✓	Ehrbarer Kaufmann
Integrität	82	✓	Ehrbarer Kaufmann
Ethische Verantwortung	¾= 75% Nachweis		

Tabelle 28: Ethische Verantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG

Mit dem „Ehrenwerten Kaufmann“ legt Schmalenbach die Anforderung an die Unternehmen und die Unternehmensführung sehr hoch. (siehe auch 2.1.1)

Hier wird auch die maximale Übereinstimmung in den untersuchten Feldern mit 75% erzielt. Das ist ein Hinweis darauf, dass dieses schon lang bekannte Wissen nur in der Praxis aktuell adaptiert und branchenspezifisch angewendet werden muss.

2.2.2.5 Managementverantwortung

Managementverantwortung 2014			
Schwerpunkt	Bewertung DAIMLER AG [%]	S Artikel Schmalenbach	Das wusste schon Schmalenbach
Nachhaltigkeitsstrategie und -organisation	84	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Transparenz in der Berichterstattung	78	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Einbeziehung unserer Stakeholder	73	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Mitwirkung am Politikprozess	70	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Management- verantwortung	0/4=0% Nachweis		

Tabelle 29: Managementverantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG

Die Internationalisierung sowie die zunehmende Globalisierung machen verantwortliche Geschäftspartner erst zum Thema.

Solange alles aus einer Hand kommt, ist Integrität aber auch das Einhalten von Standards und interner Richtlinien alleinige Aufgabe des jeweiligen Unternehmens.

In diesem Untersuchungsfeld kann daher keine maßgebliche Übereinstimmung entdeckt werden.

2.2.2.6 Verantwortliche Geschäftspartner

Verantwortliche Geschäftspartner 2014			
Schwerpunkt	Bewertung DAIMLER AG [%]	Artikel Schmalenbach	Das wusste schon Schmalenbach
Geschäftspartner- Integritätsmanagement	85	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Einhaltung von Standards in der Lieferkette	84	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Gesellschaftliche Verantwortung	0/2=0% Nachweis		

Tabelle 30: verantwortliche Geschäftspartner - Schmalenbach und DAIMLER AG

Gesellschaftliche Verantwortung ist mit geringer Wichtigkeit zwar schon in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ein Thema. Dies ist in Nuancen im Bild des von Schmalenbach skizzierten „Ehrbaren Kaufmann“ zu entdecken. (siehe auch 2.1.1)

Mit einer Übereinstimmung in zwei Drittel der Betrachtungsfelder ist das ein deutliches Votum für zukunftsorientiertes Gedankengut noch lange vor der modernen Nachhaltigkeitsdiskussion.

2.2.2.7 Gesellschaftliche Verantwortung

Gesellschaftliche Verantwortung 2014			
Schwerpunkt	Bewertung DAIMLER AG [%]	Artikel Schmalenbach	Das wusste schon Schmalenbach
Unterstützung Gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen	74	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
regionales Engagement an unseren Standorten	68	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Überregionales Engagement für gesellschaftliche Themen	68	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Unterstützung des freiwilligen Mitarbeiterengagements	67	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Engagement durch eigene Stiftungsarbeit	65	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
eigeninitiierte Projekte	57	kein Hinweis	Thematik zu Schmalenbachs Zeit irrelevant
Gesellschaftliche Verantwortung	0/6=0% Nachweis		

Tabelle 31: Gesellschaftliche Verantwortung - Schmalenbach und DAIMLER AG

Effizientes Handeln, und Rohstoffökonomie sind Bestandteile einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Schmalenbach formuliert diese Punkte an mehreren Stellen der untersuchten Publikationen. (siehe auch 2.1.1)

Mit einer Übereinstimmung in zwei Drittel der Betrachtungsfelder ist das ein deutliches Votum für zukunftsorientiertes Gedankengut noch lange vor der modernen Nachhaltigkeitsdiskussion.

Schwerpunkte des Nachhaltigkeitsmanagements	Übereinstimmung
Produktverantwortung	56% Nachweis
Produktionsverantwortung	66% Nachweis
Mitarbeiterverantwortung	50% Nachweis
Ethische Verantwortung	75% Nachweis
Managementverantwortung	0% Nachweis
Verantwortliche Geschäftspartner	0% Nachweis
Gesellschaftliche Verantwortung	0% Nachweis

Tabelle 32: Der Nachweis - Zusammenfassung

In jenen Feldern die nicht nachweislich belegt werden können, bietet sich eine erweiterte Untersuchung der weiterführenden Literatur von Schmalenbach an.

Insgesamt aber betrachtet sind nachhaltige Herausforderungen und Antworten nicht erst seit der 1970er Jahre (Club of Rome) bekannt. Zu dieser Zeit hat sich nur die ökologische Belastung unseres Ökosystems so zugespitzt, dass im Rahmen von Umweltkonferenzen (Only one Earth) Handlungsbedarf entsteht, wobei die angezeigten Maßnahmen durch befürchtete wirtschaftlichen Einschränkungen entscheidend unterwandert werden.

Schmalenbach hat neben der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung, die Unternehmen zu tragen haben, auch der Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und den Ressourcen mit seinem Ideal des „Ehrbaren Kaufmanns“ erkannt. Logisch ist, dass umweltbezogenen Anforderungen in seinen Artikeln keine Rolle spielen, da dies Problematik erst im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts an Bedeutung gewonnen hat.

Nicht zu unterschätzen sind Schmalenbachs Weitblick und seine Einschätzung zukünftiger Auswirkungen wirtschaftlicher Tätigkeiten. Die Betriebswirtschaftslehre als Disziplin sollte in Hinblick auf den notwendigen Paradigmenwechsel die Herausforderung annehmen und Konzepte entwickeln, die nicht nur „pseudonachhaltig“ wirken, sondern im Schmalenbachschen Sinn praxisnahe umsetzbar sind. Dies würde wieder den Weg zu einer theoriebefreiteren Betriebswirtschaftslehre ebnen, die durch fachwissenschaftliche Forschung die Praxis unterstützt und in den Unternehmen auch so akzeptiert und dadurch Umsetzung erlangt

3 Kapitel Fazit

„Es kommt weniger darauf an, was man in der Praxis tut, als was man in der Praxis, und zwar in der Praxis ordentlicher und ehrenwerter Kaufleute, für richtig hält. Darin liegt ein nicht unbeträchtlicher Unterschied.“¹¹²

Der Ehrbare Kaufmann trifft Entscheidungen und trägt für deren Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld sowie für seine Geschäftstätigkeit Verantwortung. Damit verfolgt er einerseits die Strategie sein Unternehmen langfristig zu sichern und andererseits in Harmonie und Zusammenspiel mit seiner Umwelt wirtschaftliche Handlungen zu setzen. Das kann nur funktionieren, wenn die innere Einstellung mit der realisierten Handlung kongruent ist. Nur so ist es möglich, dass das Unternehmen die Werte von Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, freiwilligem Engagement, Transparenz und Vergleichbarkeit transportiert.

Der „Ehrbare Kaufmann“ – wie ihn schon Schmalenbach schätzte – zeichnet sich nicht nur in seiner persönlichen Haltung gegen über seinen Mitarbeitern und seiner Umwelt aus, sondern er übernimmt auch Verantwortung entlang der unternehmensspezifischen Handlungsfelder Ökonomie, Arbeitsplatz, Sicherheit, Gemeinwesen, Produkt, Produktion, Zulieferer oder Sozialem.

Die aktive Gestaltung der Gegenwart in Bezug auf die Zukunft in Form der gelebten Unternehmensverantwortung gibt dem „Ehrbareren Kaufmann der Moderne“ die Freiheit sich an den nachhaltig erzielten Erträgen der Zukunft zu orientieren.

Aber was ist der **Beitrag der Wirtschaftswissenschaft** im Rahmen der Unternehmensethik, damit Menschen befähigt werden, im Sinne des „Ehrbaren Kaufmanns“ zu agieren?

In Europa wird der erste Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an einer Wirtschaftsfakultät erst im Jahr 1985 eingerichtet - zwei Jahre später im deutschsprachigen Raum. Dennoch kann sich das Lehrgebiet der Unternehmensethik nicht so recht etablieren und wird an den Wirtschaftsfakultäten mit großer Zurückhaltung behandelt. Divergent dazu sind Äußerungen des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft hinsichtlich ethisch verantwortungsvollen Handelns. Sie bezeichnen verantwortungsvolles Verhalten, dass nach ethi-

¹¹² (Schmalenbach, Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung, 1933, S. 232)

schen Kriterien ausgerichtet ist, als eine Schlüsselkompetenz für gute Unternehmensführung. Ist nicht dieser notwendige Lückenschluss, der aktuell nicht vollzogen zu sein scheint, eine entscheidende und dringliche Aufgabe der praxisorientierten Betriebswirtschaftslehre?

Betreiben nicht viele Unternehmen eine sogenannte „**Pseudo-Nachhaltigkeit**“, damit sie auf den umkämpften roten Märkten die Gewinner im Jetzt sind?

Umfangreiche Nachhaltigkeitsberichte, überlegte Nachhaltigkeitskennzahlen, innovative Ausweichtechniken und ausgeklügelte Marketingsysteme versehen mit grünen Produkten und Geschäftsbereichen, kreieren Unternehmen, die sich dem Kunden gegenüber als verantwortliche und zukunftsorientierte Unternehmen ausweisen. Sind Unternehmen tatsächlich bereit in die Zukunft zu investieren ohne aktuell in der Gegenwart den maximalen monetären Gewinn zu erzielen oder wählen sich nicht eher das Mindestmaß an nachhaltigem Handeln und gehen dabei das Risiko einer Strafverfolgung ein um bei einer entdeckten Regelwidrigkeit den Ausgleich mit Geld zu suchen?

Ist nachhaltige Unternehmensführung nur eine **Modeerscheinung oder reale Notwendigkeit**?

Wer die Zeichen der Zeit nicht richtig deutet, bleibt mittelfristig auf der Strecke. Kundenanforderungen sind nicht nur anspruchsvoller, sondern werden auch immer individueller. Gesetze werden angepasst, Investoren denken in größeren Zeiträumen und legen Wert auf die grüne Bilanz. Die Auseinandersetzung mit Themen wie Umweltschutz, faire und attraktive Arbeitsbedingungen, Korruptionsbekämpfung, Weiter- und Ausbildungschancen, Gleichberechtigung von Minderheiten, Mobilität oder Generationsmanagement gehören zu den essentiellen Bestandteilen des ökonomischen Gewinnspiels. Klar erkennbar ist, dass Nachhaltigkeit kein Modetrend ist.

Ist nachhaltiges Agieren nicht **mit erhöhten Risiko behaftet**?

Nachhaltig motivierte Maßnahmen sind mit Risiko versehen. Dabei sind dennoch die großen Chancen, die sich durch unternehmerisches nachhaltiges Handeln eröffnen, nicht von der Hand zu weisen. Neue innovative Verfahren, effiziente und umweltverträgliche Produkte und Dienstleistungen werden aufgrund von Ressourcenknappheit und zunehmender ökologischer sowie sozialer Herausforderungen entwickelt. Dies bietet die Aussicht auf Wirtschaftswachstum, Beschäftigung und ein gesteigertes Maß an Lebensqualität.

Das unternehmerische Nachhaltigkeitskonzept als „missing link“ zwischen unternehmerischer Gegenwart und Zukunft, versehen mit zukunftsfähigen und realistischen Strategien und Maßnahmen, ist ein Vorhaben, das im 18. Jahrhundert aus der Forstwirtschaft heraus entwickelt, insgesamt (innerhalb und zwischen den Generationen) mehr Gewinner als Verlierer hervorbringen kann.

4 Literaturverzeichnis

- (26. 07 2015). Von gb2014.daimler.com/ziele:
http://gb2014.daimler.com/dai_gb2014/static/export/docs/Daimler-GB2014_Geschaeftsbericht_ziele-und-strategie.pdf abgerufen
- (26. 07 2015). Von gb2014.daimler:
http://gb2014.daimler.com/dai_gb2014/static/export/docs/Daimler-GB2014_Geschaeftsbericht.pdf abgerufen
- Baumast, A., & Pape, J. (2013). *Betrieblichws Nachhaltigkeitsmanagement*. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.
- Beys, A. S. (26. 10 2015). *Nachhaltigkeitslexikon*. Von
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsdreieck_1395.htm abgerufen
- Blatter, H. P. (2007). *cockpitKMU*. Biel-Bienne: cockpitKMU.ch.
- Bogensberger, S., S., M., G., Z., & M., Z. (2008). *Kostenrechnung - Eine praxis- und beispielorientierte Einführung*. Sollenau: grelldenk Verlag.
- Brühl, R. (2012). *Controlling*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Clausewitz, C. v. (2014). *Vom Kriege*. Hamburg: Nikol Verlag.
- Company, B. &, & Research, F. (09 2014). *Wertschöpfungsreport Nachhaltigkeit 2014*. Von Was ist gutes gewissen wert?: http://faehrmannschaft.de/wp-content/uploads/2015/05/Wertschoepfungsreport_Nachhaltigkeit_2014.pdf abgerufen
- Daimler AG - Stuttgart. (16. 03 2015). *Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2014*. Von
<http://nachhaltigkeit.daimler.com/>:
http://nachhaltigkeit.daimler.com/dai_nachhaltigkeit2014/static/export/docs/Daimler-Nachhaltigkeit2014_Nachhaltigkeitsbericht.pdf abgerufen
- Daimler AG - Stuttgart. (12. 04 2015). *Nachhaltigkeit*. Von
http://nachhaltigkeit.daimler.com/dai_nachhaltigkeit2014/static/export/docs/DAI_Nachhaltigkeitsbericht_2010-online.pdf abgerufen
- Daimler AG-Stuttgart. (30. Juni 2015). *Tradition*. Von
<https://www.daimler.com/konzern/tradition/geschichte/> abgerufen

- Däumler, & Grabe. (2008). *Betriebliche Finanzwirtschaft*. Herne: Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co.KG.
- Ernst, D., & Sailer, U. (2013). *Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre*. München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Freimann, J. (2013). Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit - wie geht denn das? In *Jahrbuch 2013/2014 Nachhaltige Ökonomie* (S. 153-172). Marburg: Metropolis.
- Günther, E., & Ruter, R. (2012). *Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Härdler, J. (2010). *Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure*. München: Carl Hanser-Verlag.
- Hentze, J., & KAMMEL, A. (2001). *Personalwirtschaft 1*. Basel: Haupt UTB.
- Hentze, J., & Thies, B. (2012). *Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement*. Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag.
- <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>. (26. Oktober 2015). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Von <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I> abgerufen
- Jäger, U. (2003). *Wertbewusstes Controlling*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Jahrbuch 2013/2014 Nachhaltige Ökonomie*. (2013). Marburg: Metropolis Verlag.
- Jahrmann. (2009). *Finanzierung*. Herne: Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co.KG.
- Joachim, H., & Andrea, G. (2005). *Personalwirtschaftslehre 2*. Göttingen: Haupt UTB.
- Lechner, K., Egger, A., & Schauer, R. (2010). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wien: Linde.
- Matthes, S., & Kosch, L. (07. 06 2014). *Das sind die 50 nachhaltigsten Unternehmen aus Sicht der Kunden*. Von http://www.huffingtonpost.de/2014/06/07/unternehmen-nachhaltigkeit-kunden_n_5465467.html abgerufen
- Oberbayern, I. f. (01 2015). *Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern*. Von <https://www.muenchen.ihk.de/de/presse/Anhaenge/studie-verantwortung-lohnt-sich.pdf> abgerufen
- Peters, S., Brühl, R., & Stelling, J. N. (2005). *Betriebswirtschaftslehre*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Rahn, H.-J. (2008). *Unternehmensführung*. Ludwigshafen: Friedrich Kiel Verlag .

- Sächsische Hans-Carl-von-Carlowitz-Gesellschaft e.V. zur Förderung der Nachhaltigkeit.* (26. Oktober 2015). Von <http://carlowitz-gesellschaft.de/hans-carl-von-carlowitz/> abgerufen
- Schmalen, H. (2001). *Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Schmalenbach, E. (1907/08). Die Technik der Produktionskostenermittlung. *ZfhF*, S. 201-212.
- Schmalenbach, E. (1908/09). Die Abschreibung. *ZfhF*, S. 81-88.
- Schmalenbach, E. (1908/09). Theorie der Produktionskostenermittlung. *ZfhF*, S. 41-65.
- Schmalenbach, E. (1908/09). Über Verrechnungspreise. *ZfhF*, S. 165-185.
- Schmalenbach, E. (1911/12). Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre. *ZfhF*, S. 304-316.
- Schmalenbach, E. (1913/14). Die kaufmännische Propaganda als Lehrgegenstand der Handelshochschulen. *ZfhF*, S. 297-303.
- Schmalenbach, E. (1917/18). Die Werte von Anlagen und Unternehmungen in der Schätztechnik. *ZfhF*, S. 1-20.
- Schmalenbach, E. (1917/18). Theoretische Studie über den gemeinen Wert. *ZfhF*, S. 129-151.
- Schmalenbach, E. (1919). Grundlagen dynamischer Bilanzlehre. *ZfhF*, S. 1-60.
- Schmalenbach, E. (1919). Grundlagen dynamischer Bilanzlehre (Schluß). *ZfhF*, S. 65-101.
- Schmalenbach, E. (1919). Selbstkostenrechnung I. *ZfhF*, S. 257-299.
- Schmalenbach, E. (1919). Selbstkostenrechnung I (Fortsetzung). *ZfhF*, S. 321-356.
- Schmalenbach, E. (1928). Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung. *ZfhF*, S. 241-251.
- Schmalenbach, E. (1929). Über Abschreibungen. *ZfhF*, S. 193-212.
- Schmalenbach, E. (1933). Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung. *ZfhF*, S. 225-233.
- Schmalenbach, E. (1949). Abschreibungen bei Preisveränderungen von Anlagegegenständen. *ZfhF*, S. 49-58.

- Schmalenbach, E., & Böhlitz-Ehrenberg. (1963). Gewerbliche Kalkulation. *ZfhF*, S. 375-384.
- Schneider, D. (2007). *Neue Deutsche Biographie 23 - "Schmalenbach, Johann Wilhelm Eugen"*. Von <http://www.deutsche-biographie.de/pnd118608452.html> abgerufen
- Stelling Johannes, N. (2009). *Kostenmanagement und Controlling*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Vohl, H.-J. (2004). *Balanced Scorecard im Mittelstand*. Hamburg: Murmann Verlag GmbH.
- von Carlowitz, H. C. (2013). *Sylvicultura Oeconomica*. München: Oekom Verlag.
- Weber, J., Georg, J., Janke, R., & Mack, S. (2012). *Nachhaltigkeit und Controlling*. Weinheim: WILEY-VCH Verlag & Co. KGaA.

Anlagen

Teil 1	A-I
Teil 2	A-III
Selbständigkeitserklärung.....	A-V

Anlagen, Teil 1



Eugen Schmalenbach –

Ein Leben prägt die Betriebswirtschaftslehre

Im August 1873 im märkischen Sauerland (Westfalen) als ältester Sohn eines Türschlossfabrikanten geboren, hat Schmalenbach keine guten Voraussetzungen um seine Talente zu nutzen. Statt eines Gymnasiumabschlusses muss er aus Geldnot eine kaufmännische Lehre absolvieren und mit 21 Jahren im väterlichen Unternehmen tätig sein. Dabei stellt er sich viele Fragen in den Bereichen der Buchhaltung und Kalkulation (wie etwa Berechnung der Generalunkosten, Effizienzsteigerung u. a.)

1898 wird in Leipzig die 1. Deutsche Handelsschule gegründet. Schmalenbach immatrikuliert ohne Abitur als 43er im Fach Handelswirtschaft. Dadurch verliert er die väterliche Unterstützung. Erst 1906, nach dem Tod des Vaters, zieht er mit seiner Frau (Marianne Sachs - Jüdin) und den beiden Kindern nach Halver in das elterliche Haus.

Am 01.03.1900 diplomiert Schmalenbach mit SEHR GUT. Ab 1903 ist er als Privatdozent an der Hochschule Köln, das damalige Zentrum der betriebswirtschaftlichen Theorie, im Bereich der Vertiefung der theoretischen Grundlagen für die Betriebsführung tätig. Er habilitiert im darauffolgenden Jahr und wird 1906 dort als Professor berufen.

Schmalenbach gilt als Entwickler der bis heute gültigen Grundpfeiler der modernen Betriebswirtschaftslehre mit den Elementen Kosten, Leistung, Kalkulation, Endpreisermittlung und Kostenkontrolle. Die angewandte Theorie ist seine Stärke. Eugen Schmalenbach, geprägt durch seine Praxiserfahrung, gilt er als zentrale Nahtstelle, die stets die Anwendung mit den theoretischen Grundlagen zu verknüpfen sucht. Damit führt er neben einer neuen Art der Lehre auch einen modernen Charakter der Betriebswirtschaftslehre ein. Wahrnehmungen der Praxis, begleitet von interessanten Beispielen und einem spontanen Scherz, abstrahiert er ins Allgemeine und Allgemeingültige.

1906 gründet Schmalenbach ein wichtiges Publikationsorgan der Betriebswirtschaft. Die Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF), in der er als Redakteur und Hauptautor agiert, entwickelt sich vom Sprachrohr für seine wissenschaftlichen Erkenntnisse zu einem herausragenden Fachmedium im deutschsprachigen Raum als Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Schmalenbach's Business Review).

Bei großen Unternehmen ist Schmalenbach als Buchrevisor und Sachverständiger sehr gefragt und hat damit den Berufszweig des Wirtschaftsprüfers eingeführt. Beispielhaft sollen die Beratung der Leonhard Tietz AG (später Kaufhof AG), die Betreuung Deutsche Reichsbahn sowie der Familie Krupp angeführt sein.

Die Zeit als Schmalenbach 1914 nicht an die Front des Ersten Weltkrieges muss, benützt er zum Schreiben einiger Bücher. In der Dynamischen Bilanz bildet er den periodengerechten Gewinn mittels Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung als Indikator für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens ab.

1919 wird Schmalenbach auf die neue Verfassung (Weimarer Republik 1918 -1933) vereidigt und erhält am 23.06.1919, ohne promoviert zu haben, den regulären Dokortitel (Dr. rer. pol.) verliehen.

Diese Zeit ist geprägt von Inflation. Die Bezugsgrößen der Bilanzen ändern sich täglich. Erst 1924 erlässt die Regierung zögernd den von Schmalenbach vorgelegten Entwurf, der die Stabilität des Bilanzvergleiches auf Goldmark-Basis beinhaltet, als Gesetz.

Nach seiner Rede am 1. Juni 1928 in Wien, in der er das Ende der freien Wirtschaft durch beschränkende staatliche Lenkung und die mächtigen Kartelle voraussagt, wird er vom Reichkanzler zu einer erklärenden Unterredung gebeten.

Bis zu seiner persönlich beantragten Emeritierung 1933 bleibt Schmalenbach der „Kölner Schule“ treu. Nachdem er sich, beeinflusst vom Machtgewinn der NSDAP und dem Aspekt seiner Mischehe von der Hochschule zurückzieht, widmet er sich in seinen Publikationen verstärkt den Themen Kapital, Kredit und Zinsen.

Ab 1938 verstärkt sich der politische Druck. Ein Ausreiseversuch (Vorlesung in Bern), Papierentzug für seine Schriften, eine Haussuchung und die Aufhebung der Begünstigung für Mischehen verschärfen die Situation der Familie Schmalenbach wesentlich.

Unter diesen schwierigen Bedingungen gelingt es Schmalenbach 1944 dennoch die Neuordnung der Betriebswirtschaftslehre zu schreiben. Auch die letzten Kriegsmonate verwendet Schmalenbach, versteckt wegen der drohenden Deportation seiner Frau, zur schriftlichen Weitergabe seiner Erfahrungen und seines Wissens.

1945 wird mit Kriegsende der Lehrbetrieb an der Hochschule in Köln wiederaufgenommen. Schmalenbach wirkt wieder neben der Aufgabe in der Lehre als Vortragender, Berater und Autor.

Schon 1933 schließen sich ehemalige Studenten zur Schmalenbach-Vereinigung zusammen. Um die Lebendigkeit von Wissenschaft und Praxis abzusichern, wird 1948 die Schmalenbach-Gesellschaft gegründet.

Am 20 Februar 1955 stirbt Johann Wilhelm Eugen Schmalenbach an Herzschwäche in Köln.¹¹³

¹¹³ (Schneider, 2007)

Anlagen, Teil 2

Geschäftsjahr 2014 -DAIMLER AG – KENNZAHLEN (Nachhaltigkeitsbericht)

	Einheit	2012	2013	2014
Geschäftstätigkeit				
Umsatz ¹	in Mio. €	114.297	117.982	129.872
Operating Profit/EBIT ¹	in Mio. €	8.820	10.815	10.752
Ergebnis vor Ertragssteuern ¹	in Mio. €	8.116	10.139	10.179
Konzernergebnis ¹	in Mio. €	6.830	8.720	7.290
Gesamtabsatz Fahrzeuge	in Mio.	2,2	2,35	2,55
Absatz Mercedes-Benz Cars		1.451.569	1.565.563	1.722.561
Absatz Daimler Trucks		461.954	484.211	495.668
Absatz Mercedes-Benz Vans		252.418	270.144	294.594
Absatz Daimler Buses		32.088	33.705	33.162
Vertragsvolumen Daimler Financial Services	in Mio. €	79.986	83.538	98.967
Produktverantwortung				
Forschungs- und Entwicklungsleistungen im Umweltschutz	in Mio. €	2.369	2.471	2.383
CO ₂ -Emissionen der europäischen Flotte (Mercedes-Benz Cars Pkw)	in g CO ₂ /km	140	134	129
Betrieblicher Umweltschutz				
Energieverbrauch (gesamt)	in GWh	10.769	11.059	10.851
davon Strom	in GWh	4.870	4.545	4.586
davon Gas	in GWh	4.305	4.971	4.922
CO ₂ -Emissionen (gesamt, Scope 1 und 2)	in 1.000 t	3.336	3.356	3.271
CO ₂ -Emissionen gesamt (je produziertes Fahrzeug, Mercedes-Benz Cars Pkw)	in kg/Fahrzeug	1.059	1.043	963
CO ₂ -Emissionen gesamt (je produziertes Fahrzeug, Daimler Trucks)	in kg/Fahrzeug	2.762	2.438	2.348
CO ₂ -Emissionen gesamt (je produziertes Fahrzeug, Mercedes-Benz Vans)	in kg/Fahrzeug	1.057	997	768
CO ₂ -Emissionen gesamt (je produziertes Fahrzeug, Daimler Buses)	in kg/Fahrzeug	2.549	2.386	2.455
Lösemittel (VOC) gesamt	in t	6.618	6.907	6.547
Lösemittel (VOC) (je produziertes Fahrzeug, Mercedes-Benz Cars Pkw)	in kg/Fahrzeug	1,09	1,18	1,24

Geschäftsjahr 2014 -DAIMLER AG – KENNZAHLEN (Nachhaltigkeitsbericht)

Lösemittel (VOC) (je produziertes Fahrzeug, Daimler Trucks)	in kg/Fahrzeug	8,70	7,88	6,48
Lösemittel (VOC) (je produziertes Fahrzeug, Mercedes-Benz Vans)	in kg/Fahrzeug	3,87	4,02	3,84
Lösemittel (VOC) (je produziertes Fahrzeug, Daimler Buses)	in kg/Fahrzeug	9,49	10,63	12,94
Abfall-Verwertungsquote	in Prozent	93	90	85
Wasserverbrauch (gesamt)	in Mio. m ³	15,34	15,2	14,8
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter				
Anzahl Mitarbeiter (weltweit)		275.087	274.616	279.972
Anzahl Auszubildende (weltweit)		8.267	8.630	8.346
Durchschnittsalter Belegschaft (weltweit)	in years	41,9	42,3	42,4
Kosten Personalaufwand (weltweit)	in Mrd. €	18,0	18,8	19,6
Durchschnittliche Fort- und Weiterbildungstage (pro Jahr/Mitarbeiter, Daimler AG)	in days	4,0	4,1	4,1
Kosten für Aus- und Weiterbildung (Daimler AG)	in Mio. €	241,0	235,5	248,0
Frauenanteil (Daimler AG)	in Prozent	14,4	14,6	14,9
Frauenanteil Führungspositionen Ebene 4 (Daimler AG)	in Prozent	13,8	14,6	15,0
Fluktuationsquote (weltweit)	in Prozent	4,9	4,4	4,9
Teilzeitquote (Daimler AG)	in Prozent	7,1	7,4	7,6
Unfallhäufigkeit ²	Quote ²	9,1	9,1	8,8
Krankenquote (Deutschland, gewerblich und Verwaltung)	in Prozent	5,4	5,6	5,6
Rückstellungen für Alters- und Gesundheitsvorsorge ³	in Mrd. €	11,3	9,9	12,8
Gesellschaftliches Engagement				
Ausgaben für Stiftungen, Spenden und Sponsoring	in Mio. €	58,0	60,0	56,2

¹ Die Vergleichszahlen 2012 wurden insbesondere aufgrund der Effekte aus der Anwendung des geänderten IAS 19 angepasst.

² Unfallhäufigkeit: Anzahl aller Betriebsunfälle mit mindestens einem Ausfalltag pro 1 Million Anwesenheitsstunden. Erfassungsquote weltweit: 95,9 Prozent. Aufgrund dieser höheren Erfassungsquote wurden die Zahlen für 2012 und 2013 angepasst.

³ Der berichtete Wert für das Jahr 2012 ist um die Effekte aus den Änderungen des IAS 19 angepasst.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Weiz,

.....